

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

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

53821

AYHAN TUĞLU

Danışman
Doç.Dr.İnci ARTAN

İSTANBUL, 1996

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmada örgütsel çatışma ve yönetimi üzerinde durulmuştur. Çalışmada çatışma kavramı, türleri, çatışmaya neden olan faktörler ve çatışmayı azaltacak yöntemler ele alınmıştır.

Geniş bir literatür taraması yapılarak çatışma kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra çatışma kavramının çalışanlar üzerindeki etkileri ve çatışmalardan kaçınmak üzere kullanılan yöntemlerin neler olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla İstanbul'da bulunan üniversitelerin kütüphane ve dokümantasyon merkezlerinde çalışanlara anketler dağıtılarak elde edilen cevaplar değerlendirilmiş ve çatışma kavramı bu bulgular ışığı altında açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmam sırasında desteğini hiç bir zaman eksik etmeyen danışmanım Doç.Dr. İnci Artan'a, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nın değerli öğretim üyelerine, M.Ü.Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanı Ayten Koran'a, Arş.Gör.Turgut Ün'e, metin tashihlerini yapan değerli büyüğüm Rüştü Aydoğan'a, arkadaşlarım Recep Bozkurt, İbrahim İspir, iş arkadaşlarıma, Ömür Aydoğan ve Kadir Ataman'a yardımlarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Ayhan TUĞLU
Çapa-İSTANBUL

ÖZET

Araştırmanın konusu, örgütsel çatışma ve çatışmayı azaltacak yöntemlerle ilgilidir.

Çatışma, en az iki bireyin var olması ile meydana gelen ve bireyler arasındaki her türlü düşünce ve görüş ayrılığından doğan tartışmadır. İnsanın bulunduğu her örgütte çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Önemli olan, çatışma çıktıktan sonra değil, çatışma çıkmadan önce önlem almaktır. Bu da çatışmaya neden olan faktörlerin belirlenip, bu faktörlerin ortadan kaldırılmasıyla olacaktır.

Bu çalışmada, örgütsel çatışmanın türleri, çatışmaya neden olan faktörler ve yöntemleri üzerinde durulmuştur. Çalışma dört bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde çatışmanın tanım ve türleri, ikinci bölümde çatışmaya neden olan faktörler, üçüncü bölümde çatışmayı çözmeye yönelik yöntemler ve dördüncü bölümde araştırma yer almaktadır.

Araştırma, İstanbul'da bulunan üniversitelerin (Boğaziçi, İstanbul, İstanbul Teknik, Koç, Marmara, Mimar Sinan ve Yıldız Teknik Üniversitesi) merkez kütüphanelerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan deneklerin eğitim düzeyinin yüksekliği ve yaş ortalamasının düşüklüğü dikkat çekmektedir.

İÇİNDEKİLER

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
KISALTMALAR	VII
GİRİŞ	VIII

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE TÜRLERİ

A. ÇATIŞMA	1
1. Çatışma Tanımı	1
2. Çatışmayla İlişkili Kavramlar	3
3. Örgüt Teorileri ve Çatışma	5
4. Çatışmanın Örgüte Etkileri	7
a) Çatışmanın Yararları	8
b) Çatışmanın Sakıncaları	9
B. ÇATIŞMA TÜRLERİ	9
1. Fonksiyonel Olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	9
a) Fonksiyonel Olan Çatışma	9
b) Fonksiyonel Olmayan Çatışma	10
2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar	10
a) Algılanan Çatışma	10
b) Hissedilen Çatışma	10
c) Belirgin (Açık) Çatışma	11
d) Potansiyel Çatışma	11
4. Taraf Olanlara Göre Çatışmalar	11
a) Bireysel Çatışma	11
aa) Amaç Çatışması	13
ab) Rol Çatışması	14
b) Bireyler Arası Çatışma	15
c) Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar	17
d) Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma	18
e) Örgüt İçi Çatışmalar	20
ea) Yatay Çatışma	20
eb) Dikey Çatışma	21
ec) Komuta-Kurmay Çatışması	21
f) Örgütler Arası Çatışma	23

II. BÖLÜM

ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

A. İLETİŞİM FAKTÖRLERİ	24
B. YAPISAL (ÖRGÜTSEL) FAKTÖRLER	27
1. Örgütün Büyüklüğü	27
2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	28
3. Bürokratik Nitelikler	29
4. Yönetim Tarzı	29
5. Örgütsel Değişim ve Gelişimin Etkileri	30
C. YAPILAN İŞLE İLGİLİ FAKTÖRLER	32
1. Görev Alanı İle İlgili Belirsizlik	32
2. İş ve Yetki Belirsizliği	32
3. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	33
4. Fonksiyonel Bağımlılık	33
5. Ödül Sistemi	34
6. Statü ve Güç	35
7. Karar Verme	36
D. BİREYSEL FAKTÖRLER	36
1. Amaç ve Değer Farklılıkları	37
2. Rol Farklılığı	38
3. Amaçları Gerçekleştirmek İçin İzlenen Yolun Farklılığı	39
4. Yükselme Arzusu	39
5. Örgütü Oluşturan Bireyler	40
6. Algılama Farklılıkları	40

III. BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

A. GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	42
1. Kadercilik	42
2. Kaçınma	42
a) Kayıtsızlık	43
b) Soyutlanma	43
c) Çekilme	43
3. Güç Kullanma (Zorlama)	43
4. Yatıştırma	44
5. Uzlaşma	44
a) Pazarlık	45
b) Arabuluculuk (Hakemlik)	45
c) Oylama	46
d) Farklılıkların Paylaşılması (Taviz verme)	47

6. Üstün Kararına Bırakma	47
---------------------------	----

B. KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ	48
1. Kaynakların Artırılması	48
2. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	48
3. Gruplar Arası Takım Kurma Müdahaleleri	49
4. Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapma	50
5. Örgütsel Ayna Tekniği	50
6. Rol Analiz Tekniği	51
7. Problem Çözme Yöntemi	52
8. Davranış Değiştirme	54

IV.BÖLÜM

ARAŞTIRMA

A. METOD	56
1. Örneklem Grubu	56
2. Ölçüm Aleti	56
3. Uygulama	58
4. İstatistik Analizi	58
B. BULGULAR	59
SONUÇ	67
KAYNAKÇA	68
EKLER	

TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Tablo 2: Çözüm Seçeneklerinin Maliyet - Yarar Analizi

Tablo 3: Deneklerin üniversitelere göre dağılımları , kurumda toplam çalışan sayısı ve hiyerarşik kademe sayısı

Tablo 4: Deneklerin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki görevleri ve öğrenim durumları

Tablo 5: Deneklerin toplam çalışma süreleri ve kurumdaki toplam çalışma süreleri

Tablo 6: Deneklerin yaş durumları

Tablo 7: Deneklerin çalıştıkları bölümlere göre dağılımları

Tablo 8: Deneklerin aldıkları eğitim ile yaptıkları iş arasındaki uygunluk

Tablo 9: Deneklerin yaptıkları işin toplumda saygınlığına ilişkin görüşleri

Tablo 10: Deneklerin üstündeki yönetim kademelerinin sayısı

Tablo 11: Çatışmaya neden olan faktörler

Tablo 12: Bölümlerin fonksiyonları

Tablo 13: Sorun çözme

Tablo 14: Çatışma ölçeği

Şekil 1: Çatışma - Performans İlişkisi

Şekil 2: Hayal Kırıklığı ve Karşı Koyma Mekanizmaları

Şekil 3: Johari Penceresi

Şekil 4: İletişim Modeli

KISALTMALAR

- İ.İ.B.F. : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.İ.T.İ.A. : İstanbul İktisadi ve İdari İlimler Akademisi
İ.T.Ü. : İstanbul Teknik Üniversitesi
İ.Ü. : İstanbul Üniversitesi
MESS : Metal Eğitim Sendikası
M.Ü. : Marmara Üniversitesi
MPM : Milli Prodüktivite Merkezi
Sür.Yay. : Süreli Yayınlar
Ş.Müdürü : Şube Müdürü
TDK : Türk Dil Kurumu
Tek.Hiz. : Teknik Hizmetler
TODAİE : Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Ü.Diğer : Üniversite Diğer
Ü.Kütp. : Üniversite Kütüphanecilik
Y.Lisans : Yüksek Lisans

GİRİŞ

Çalışmanın temeli, örgütsel çatışma ve çatışmayı azaltmaya yönelik yöntemlerle ilgilidir.

Çatışma, en az iki bireyin var olması ile meydana gelen ve bireyler arasındaki her türlü düşünce ve görüş ayrılığından doğan tartışmalardır. Bireyler, iş ortamında, aile ortamında ve bireysel olarak zaman zaman çatışma ortamına düşerler. Çünkü, insanlar davranış, düşünce, tutum, kısaca bireysel özellikler bakımından farklılık gösterirler. Bu farklılıkların sonucunda çatışma kaçınılmaz bir durum alır. Bu aşamada çatışmanın çıkmadan önce çözümlenmesi örgüt açısından olumlu olacaktır. Ancak çatışmanın hiç çıkmaması da örgütün etkinlik ve verimliliği açısından sakıncalıdır. Çünkü çatışmanın olumlu yanları olduğu gibi olumsuz yanları da vardır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çatışmanın tanımı ve türleri, ikinci bölümde çatışmaya neden olan faktörler, üçüncü bölümde çatışmayı çözmeye yönelik yöntemler ve dördüncü bölümde araştırma ele alınmıştır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE TÜRLERİ

A.ÇATIŞMA

1.Çatışma Tanımı

Çatışma, en az iki insanın var olması ile meydana gelen; bu bireyler arasındaki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma olarak tanımlanmaktadır (TDK,1974,s.171). Devellioğlu ve Kılıçkın (1975) ise çatışmayı bireyler arası anlaşmazlık ve uyuşmazlık olarak tanımlamışlardır.

Sosyal bir varlık olan insan hem özel hem de iş yaşamında diğer insanlarla birlikte olmak ve birlikte belli bir amaca doğru çabalamak durumundadır. İşte bu durumda pek çok farklılıkları olan bu insanların her zaman aynı düşünmedikleri ve davranmadıkları görülmektedir. Bu nedenle çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak da çatışma çok fazla araştırılan bir konu olmuş ve bu konuyla ilgili çalışmalar yapanlar da kendi yaklaşımlarına, çatışmaya bakış açılarına göre tanımlar geliştirerek açıklamaya çalışmışlardır. Bunlardan bir kaçı aşağıdadır.

Çatışma,"İki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır" (Koçel,1993,s.395).

Çatışma, "Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" olarak tanımlanabilir (Eren,1993,s.398).

Çatışma; " Aynı şeyi elde etmek için farklı grup veya bireylerin birbirini devre dışı bırakmak veya zayıflatmak amacına yönelik olarak yaptıkları bilinçli mücadele, bir konuda birbirini yadsıyan görüş ve iddiaların meydana getirdiği karşıtlık" olarak tanımlanmıştır (Demir ve Acar,1992,s.71-72) .

Pondy ise, örgütsel uyuşmazlık isimli makalesinde, çatışma terimini aşağıdaki anlamlarda kullanmıştır: (Pondy,1973,s.362)

- a) Kaynakların kıtlığı,politika farklılıkları v.b. gibi ön koşulların yarattığı karşıtlık
- b) Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b. süreçlerden doğan anlaşmazlık,
- c) Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlık.
- d) Çatışmacı davranışlar: Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuzluk davranışları.

Bir başka tanım da Blakeway tarafından yapılmış ve düşüncelerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır: (Pekkaya,1994,s.4-5)

- 1.Çatışma, yapıcı veya yıkıcı sonuçları olabilen doğal bir sürecin sonucudur.
- 2.Çatışma, bireyler, gruplar, toplumlar, ülkeler arasındaki tüm önemli ilişkilerin doğasında vardır.

3.Çatışma bir çok nedenlerden kaynaklanabilir. Ancak bunun temelinde kişilik ve benlik duygusu yatar.

4.Bireyler problem değildir, bireylerin problemi olabilir.

Bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi,çatışma insanların var olduğu her ortamda ortaya çıkar, hem bireyler hem de bireylerin oluşturduğu örgütler açısından yapıcı ve yıkıcı sonuçları beraberinde getiren vazgeçilmez bir olgudur. Çok yoğun ve devamlı çatışma durumları bireyleri ve örgütleri iş yapamaz, yararsız hale getirirler. Yokluğu da iş yapma ve rekabeti önlemektedir. Bu nedenle diyebiliriz ki belli bir düzeydeki çatışma kişileri motive ettiği için ve iş görmede canlılığı sağladığı için olması istenen bir durumdur. Ayrıca hangi düzeyde olursa olsun iyi yönetilen ve yönlendirilen çatışmalar da örgütsel etkinlik ve verimliliği artırıcı yönde etki yaparlar.

2.Çatışmayla İlişkili Kavramlar

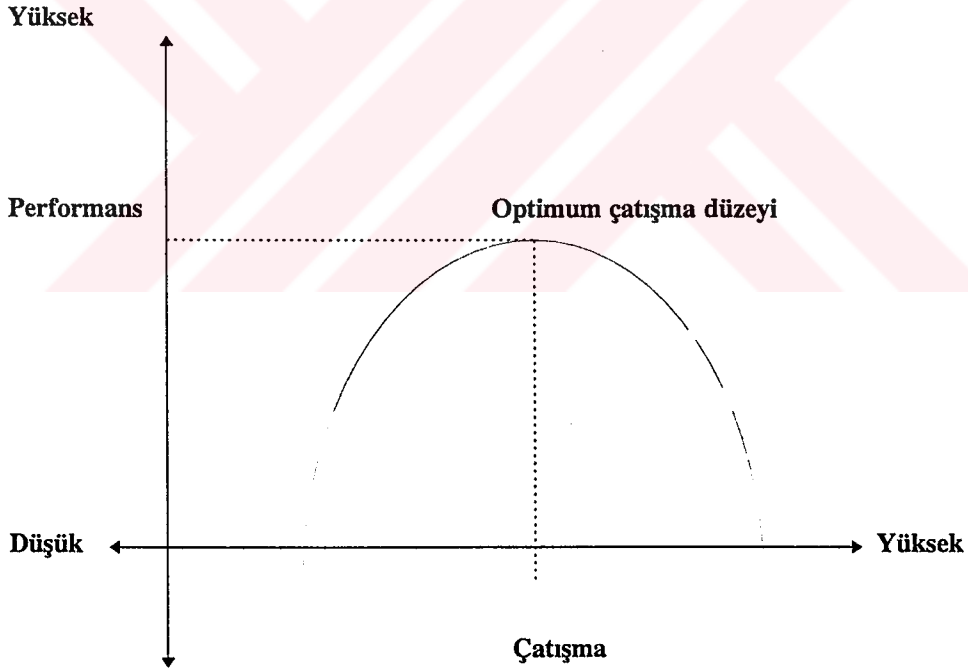
Çatışma ile doğrudan ilişkili olarak işbirliği, rekabet ve performans kavramlarını gösterebiliriz.

Çatışma-İşbirliği:İşbirliği, iki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmalarınıdır (Stoner,1972,s.345-346). Bireylerin hem işbirliği,hem de çatışma içinde olmaları mümkündür. Belirli amaçlara ulaşmak için işbirliği içinde olabilen bireyler, bu amaçlara ulaşmak için izleyecekleri rol konusunda görüş ayrılığına düşebilirler. Bunun sonucunda da birey ya da gruplar çatışma içine girerler, diyebiliriz.

Çatışma -Rekabet: Rekabet, yarışma halindeki birey ya da grupların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında, birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur (Şimşek,1987,s.14).

Örneğin; iki ayrı bölüm aynı amaca ulaşmak için birbiriyle rekabet halinde olabilir. Rekabet halindeki birey ya da grupların birbirini engelleyici hareketlerde bulunmamaları gereklidir. Eğer, birbirini engellemeye çalışılırsa, birey ya da gruplar arasında çatışmanın çıkması kaçınılmazdır.

Çatışma-Performans: Çatışma yönetim tarzına bağlı olarak, performansı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir. Çatışma örgütte iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, motivasyon ve yaratıcılık ön plana çıkabilir. Eğer, örgütte çatışma yoksa, örgüt içinde durgunluk ve rahatlık hakim olacak ve bunun sonucunda da performans düşebilecektir. Çatışma performans arasındaki ilişkiyi şekil 1' deki biçimde vermemiz mümkündür. Performansı dengeli bir şekilde tutmak için optimum bir çatışma düzeyi sağlanmış olması gereklidir.



Şekil 1: Çatışma-Performans İlişkisi

Kaynak: Köse, 1994, s. 467.

Çatışmanın bu etkisi insanların işbirliği içinde belli bir amaç doğrultusunda çalıştıklarında örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Bu nedenle örgüt teorileri ve örgütler üzerine çalışma yapanlar çatışma konusuna ilgi duymuş ve çatışmanın ne şekilde yönetileceğini araştırmışlardır. Bu nedenle çatışmanın örgüt teorilerinde ne şekilde ele alınıp incelendiğini kısaca incelenmekte yarar bulunmaktadır.

3.Örgüt Teorileri ve Çatışma

Tarihsel süreç içinde örgüt teorileri incelendiğinde her teorinin çatışma konusuna değindiği ancak yaklaşımların farklı olduğu gözlenmiştir. Örgüt teorilerini çatışmaya bakış açılarına göre geleneksel, davranışsal ve modern yaklaşım olarak üç farklı açıdan ele alabiliriz:

a) **Geleneksel yaklaşım:** Klasik örgüt teorisinin çatışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma göre, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik bulunması bireyin örgütün istekleri doğrultusunda davranmasını gerektirir. Bu nedenle çatışma istenmeyen bir durumdur. Ortaya çıkması halinde örgütün etkinliği azalabilir sonuçları yıkıcıdır. Öyleyse yönetimin görevi örgütü çatışmadan arındırmaktır. Sonuçları kötü olan çatışmadan kaçınmak bunların ortaya koyacağı etkileri ortadan kaldırmak gerektiği savunulur (**Korkmaz,1994,s.80**). Klasik örgüt teorisinin öncüleri Taylor, Fayol ve Weber 'in örgütsel etkinlik konusundaki varsayımlarına göre bir örgütte görevler, yöntemler, kurallar ve yetki ilişkileri açık olarak tanımlanır, çalışan herkes bu tanımlara uygun davranırsa rasyonel bir örgüt yapısı kurulabilir. Böylece çatışmalar da ortadan kalkar veya daha baştan önlenir.

b) **Davranışsal yaklaşım:** Neoklasik örgüt teorisinin çatışmaya bakışını içeren bu yaklaşıma göre; çatışmalar, örgütte var olan olgulardır. Örgütü gereksinme, amaç, beklenti

ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdiği gruplardan oluşan sosyal bir sistem şeklinde gören yaklaşım, böyle bir sistemde azaltılabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çatışmaların ve çelişkilerin bulunmasını normal bir durum olarak ifade etmektedir (Şimşek,1987,s.11). Ayrıca, örgütlerde çok farklı nedenlere bağlı olarak,bir takım çatışmaların çıkması kaçınılmazdır. Davranışsal yaklaşımı savunanlar, çatışmayı kabul etmekle birlikte, geleneksel yaklaşımda olduğu gibi, çatışmanın çıktığı an ortadan kaldırılması,çatışmanın çözülmesi gerektiğini, aksi takdirde kaçınılamaz bir durum alacağı düşüncesini taşımaktadırlar.

c) **Modern yaklaşımlar:** Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını içeren örgüt teorileri çatışmayı doğal bir olgu olarak görmektedir ve iş başarısı için belli bir düzeyde çatışmanın gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkinliğe ulaşmak bireylerin yüksek performans göstermesi ve yaratıcılıklarını ortaya koymasıyla mümkündür. Bu durumu sağlamak için ise belli bir düzeyde çatışmanın olması gereklidir (Korkmaz,1994,s.81).

Çatışmanın düzeyinin az olması başka bir deyişle çatışmaları ortadan kaldırmak örgütte durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olabilecektir. Buna karşılık, çok yoğun ve sürekli bir çatışma ortamı da belirsizliğe neden ve çatışan taraflarının yıpranmasına neden olabilecek ve dolayısıyla örgütü olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle çatışmanın düzeyi ve yoğunluğu çok önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel olarak, geleneksel yaklaşım ile modern yaklaşım arasındaki farkları tablo 1' deki gibi gösterebiliriz.

4. Çatışmanın Örgüte Etkileri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar olumlu başka bir deyişle performansı ve dolayısıyla örgüt etkinliğini artırıcı sonuçlara neden olurken; diğer yandan olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Çatışmanın olmadığı veya en aza indirildiği örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve başarı doğal olarak ortaya çıkmamaktadır. Buna karşılık yoğun ve sürekli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi hatta verilmemesi tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle başarı olumsuz yönde etkilenebilir

Geleneksel yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern yaklaşım (Etkileşim modeli)
1.Çatışma kaçınılacak bir durumdur.	1. Çatışma kaçınılmaz olarak vardır.
2.Çatışmanın ortaya çıkmasının en önemli nedeni örgüt yapısının oluşturulmasındaki hatalar ve örgütteki sorunlu kişilerdir.	2. Çatışma,örgütsel yapı ve amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar,hat ve kurmay elamanlarının algı,değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma,örgütün düzenli biçimde işle- mesini kesintiye uğratar ve amaçlara ulaşmayı engeller.	3. Çatışma,örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi,başarızlığa da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Örgütsel amaçlara ulaşmak için çatışmaları olumlu bir yöne kaydırmak, onları yöneltmek gerekir.
5. Örgütün etkin ve verimli olabilmesi için çatışma ortadan kaldırılmalıdır.	5. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve dinamizmini sağlaması için belli bir düzeyde çatışma gereklidir.

Tablo 1: Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Kaynak: Şimşek, 1987, s. 13.

Çatışmanın örgüt açısından oluşan yarar ve sakıncalarını aşağıdaki biçimde vermemiz mümkündür.

a) Çatışmanın Yararları

- Çatışma sonucu,önceden oluşan anlaşmazlık durumu ortadan kaldırılıp birlik yeniden sağlanabilir.
- Çatışma sonucu,eski liderlerin yetersiz ve etkisiz kalmasıyla, örgüte yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Eski amaçlar yerlerini yeni ve daha uygun amaçlara bırakabilir.
- Çatışma halindeki bireyler, durumlarını daha iyi kavrar ve varlıklarının farkına varabilirler.
- İnsan yapısında bulunan saldırganlık dürtüsü tatmin edilir (Bingöl,1990,s.199).
- Farklı, hatta zıt fikirlerin karşılaşması sonucunda daha üst düzeyde fikirler üretilebilir.
- Örgütsel değişime ve gelişmeye yol açabilir.
- Öğrenme özendirilir ve eleştiri daha hoşgörülü hale getirilebilir (Ertekin,1981,s.480-481).
- Çatışma için çözüm arama, örgüt yapısında değişime yol açabilmekte ve amaçların, yöntem ve aktivitelerin tekrar gözden geçirilerek iyileşmesine zemin oluşturabilir.
- Örgüte büyük zarar verecek bireylerin zamanı ve dikkati çekilerek, çalışma arkadaşlarına zarar vermeleri engellebilir (Köse,1994,s.464).
- Bireyler arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayabilir.
- Çatışma, hayatı monotonluktan kurtararak, merak duygusunu ön plana çıkarabilir.
- Çatışmayla başa çıkabilme becerileri; bireyin meslek başarısını ve hayatının kalitesini arttırabilir (Pekkaya,1994,s.8).

b)Çatışmanın Sakıncaları

- Örgütsel çatışma sonucunda, çatışan taraflardan birinin ruh sağlığını etkileyecek olumsuz bir durumla karşılaşılabilir.
- Tarafları yıpratıcı bir mücadele, iş yerinde zamanın, emek ve paranın boşa gitmesine yol açabilir.
- Çatışma, örgütsel amaçların sapmasına yol açabilir.
- Çatışma, çatışma içindeki bireylerin ya da grupların amaçlarını, örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir (Kılınç,1985,s.122).
- Koordinasyon bozulup denetim zorlaşabilir.
- Bireyler kendilerini daha önemli görmeye başlayabilirler. Bu da çatışma potansiyelini artırabilir.

B.ÇATIŞMA TÜRLERİ

Yukarıda kısaca açıklamaya çalıştığımız çatışma,çeşitli kaynaklardan ve çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmakta ve değişik isimler almaktadır. Şimdi de bu farklı çatışma türlerini kısaca inceleyelim.

1.Fonksiyonel Olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

a) Fonksiyonel Olan Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, organizasyonun farklı kısımlarında bulunan sorunlara işaret eder. Bu sorunların, yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca,

organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel,1993,s.396-397).

b) Fonksiyonel Olmayan atışma

İşletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen,amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak bu durum, bütün çatışmalar için geçerli değildir (Koçel,1993,s.396).

2.Ortaya ıkış şekline Göre çatışmalar

a)Algılanan atışma

Çatışma, atışma halindeki bireylerin,birbirlerinin gerçek pozisyonlarını yanlış algılamaları durumunda ortaya çıkar (Pondy,1973.s.365).

b)Hissedilen atışma

Çatışma halindeki bireylerin, çatışmayla ilgili hissettiklerini davranışlarını ve sözlerini ifade etmektedir. Hissedilen atışma, gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden de oluşabilir (Kılınç,1985,s.112). Bu atışmayı incelemek için çatışmanın kişiselleşmesinin incelenmesi gereklidir. Pondy'e göre bunun iki temel açıklaması vardır: (Pondy,1973,s.366)

- Örgütsel ve bireysel gelişmenin var olabilmesi ve etkili olabilmesi için gerekli olanların birbiriyle tutarsızlığı bireyde huzursuzluk yaratmaktadır.
- Birey tüm benliğiyle ilişkiye karıştığı zaman, çatışma kişiselleştirilmektedir.
Bu tür çatışmanın çözümü duygularla, his ve tutumlarla gerçekleştirilebilir.

c)Belirgin (Açık) Çatışma

Bu tür çatışmada söz ya da davranışa dayalı bir çatışma fiilen ortaya çıkar (Ertürk,1994,s.127). Çatışma halindeki bireylerden biri diğer tarafın amaçlarını etkileme gücüne sahiptir. Bu tür çatışmanın sonucunda, ya bireylerden biri kazanacak diğeri kaybedecek ya da iki taraf için orta yol bulunacak ve en az müştereklerde anlaşmaları sağlanacaktır.

d)Potansiyel Çatışma

Çatışmaya her zaman yol açacak bir takım potansiyel nedenler vardır. Kaynak kıtlığı,bireysel farklılıklar v.b. gibi nedenler zaman zaman çatışmaya yol açan zeminleri oluştururlar. Bunları çatışmaya neden olan faktörler olarak ele alıp incelemeye çalıştık.

4.Taraf Olanlara Göre Çatışmalar

a)Bireysel Çatışma

Bireysel çatışma; bireyin ne yapacağından emin olmadığı, işe ilişkin çelişkili taleplerle karşı karşıya kaldığı veya yapabildiğinden fazlasının kendisinden istendiği durumlarda ortaya çıkan ve bireyi rahatsızlığa,kızgınlığa ve kendini baskı altında hissetmesine sevk eden çatışmadır (Koçel,1993,s.397-398).

Örgüt içindeki her birey kendine özgü, farklı ihtiyaç ve tutumlara sahiptir. Birey ihtiyaçlarını elde etmek için bir takım davranışlarda bulunur. Bunu aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

İhtiyaçlar→ Davranışlar→ Amaçlar

Birey, davranışlarının sonucunda amacına ulaşıyorsa, bireysel gerginlik ortadan kalkar. Eğer bunun tersi söz konusu ise, çatışma devam eder.

Bireysel çatışma içinde ele alınabilecek önemli bir konu bilişsel çelişkidir. Birey, tutum, inanç ve değerlerine aykırı bir durumla karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkan bilişsel çelişki, rahatsız edici bir durum meydana getirir. Birey, bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için aşağıdaki üç yoldan birisine yönelir: **(Dökmen,1994,s.17)**

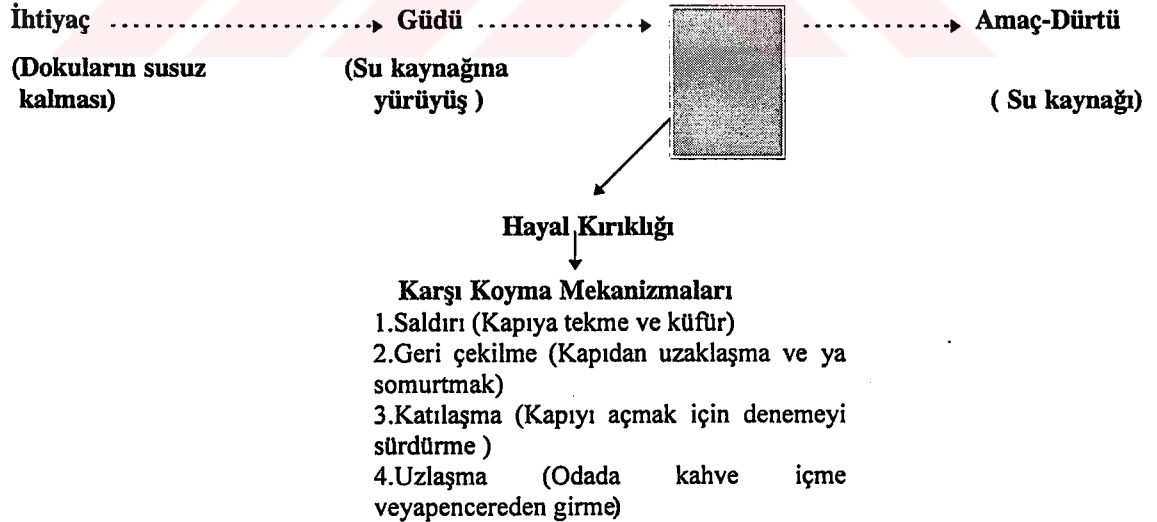
- 1.Davranış değiştirir.
- 2.Tutumunu değiştirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki mevcut bilgisini geliştirir.
- 3.Psikolojik savunma mekanizmalarından birisini kullanır.

Bireysel çatışmaya yol açan diğer bir neden de hayal kırıklığıdır. Bu çatışma, ihtiyaçlar ve ulaşılacak istenen amaçlar arasında engeller var olduğu zaman ortaya çıkmaktadır. Amaçların hem olumlu hem olumsuz yönleri olduğu gibi, birbirleri ile rekabet eden ve çatışan amaçların varlığı da söz konusudur **(Bumin,1990,s.57)**. Hayal kırıklığına örnek olarak,susayan fakat kapalı kapı nedeniyle amacına ulaşamayan bir insanı verebiliriz **(Luthans,1992,s.371)**. Şekil 2 bu durumu göstermektedir.

aa) Amaç Çatışması

Amaç çatışması bahsettiğimiz nedenlerin yanında, örgütte çalışan birey ya da gruplar arasında farklı amaçların olmasından da kaynaklanabilir. Amaç çatışması üç türdür: (Luthans,1977,s.388-392)

- Yaklaşma -Yaklaşma Çatışması: Bireyin iki veya daha fazla alternatif arasından birini seçme durumunda kaldığında ortaya çıkar. Birey iki seçenektan birini seçtikten sonra çatışma durumu ortadan kalkar.
- Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Örgüt amaçlarının birey için hem olumlu hem de olumsuz tarafları vardır. Birey, örgüt amaçlarının gerçekleştirmek için bazen tereddüte düşebilir. Amaca ulaşmak için atılan adımlar ve karşılaşılan olumsuz durumlar bireysel çatışmaya yol açar.
- Kaçınma-Kaçınma Çatışması: İki veya daha fazla olumsuz amaçla karşılaşıldığında kaçınma-kaçınma türünde çatışma oluşur. Eğer birey, olumsuz amaçları seçmezse çatışma çözülür.



Şekil 2: Hayal Kırıklığı ve Karşı Koyma Mekanizmaları

Kaynak: Luthans, 1992, s. 372.

ab)Rol Çatışması

Rol kavramı bireysel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi görmekte ve böylece toplumsal yapının bir takım rol öğelerinden oluştuğu düşünüldüğü gibi,bireylerin davranışları da oynadıkları rollerin içerdiği beklentilerle açıklanmaktadır (Doğan,1981,s.482). Rol çatışması ise;bireyden beklenen ile yaptıklarının arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasına neden olan faktörler ve sonuçlar "Rol belirsizliği" konusunda ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Rol çatışmasını belirleyen faktörleri ise aşağıdaki şekilde vermemiz mümkündür: (Kılınç,1988,s.106)

- Rolün örgütsel sınırları aşmaya başlaması,
- Rolün,yenilik ve yaratıcı sorun çözümü gerektirici bir özellik taşıması,
- Bölümler arası ilişkiler: Rol yükümlüsü ve diğer bireyler arasındaki ilişki rol çatışmasını etkiler.

Rol çatışmasında, iletişim, bireysel ve örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Örneğin, birey iki kaynaktan gelen baskı altında kalabilir. Bireyden, iki ayrı yönetici birbiri ile çelişen işi yapmasını isteyebilir. Bu durumda birey, çatışmaya girer.

Rol çatışması türlerini aşağıdaki şekilde vermemiz mümkündür (Kılınç,1991,s.22).

- Birden fazla rol verenden birbiriyle çelişen istekler geldiğinde ve bunlar birbiriyle uyumsuz olduğunda ortaya çıkar.
- Rol verenler arası rol çatışması: Bir rol yapan bir rol verenden gelen rol beklentileri ve baskılarının, bir ya da daha fazla sayıdaki rol verenden baskı ve beklentileri ile uyumsuz olmaları durumunda ortaya çıkar.
- Roller arası çatışma: Bir bireyin aynı anda birbiri ile çelişen farklı rolleri üstlenmesi sonucunda ortaya çıkar.

- Birey-rol çatışması: Bu çatışma rol yapan bireyin değer, inanç, gereksinim ve yeteneklerinin rol düzleminin taleplerine uyumsuz olduğu durumda ortaya çıkar.
- Aşırı rol yüklenmesi: Bireye üstlenebileceğinden fazla rol yüklenmesi durumunda ortaya çıkar.
- Düşük rol yüklenmesi: Rolün bireyin kendi kapasitesinin altında olması durumunda ortaya çıkar.

Ayrıca bireyler, sosyal yaşamlarında ya da işyerlerinde üstlendikleri rollerden dolayı sosyal yaşamda ya da işyerlerindeki roller arasında çatışmaya düşebilirler.

b)Bireyler Arası Çatışma

Bu tür çatışma,daha çok bireysel farklılık (kişilik, değer, tutum, inanç, bilgi v.b.) sonucunda oluşan çatışmadır. Bu tür yöneticilerin astlarından role ilişkin beklentileri bu çatışma türüne nedendir. Ayrıca,bireylerin mensubu oldukları gruplar arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış tarzlarından da kaynaklanabilir (**Şimşek,1987,s.17**). Ayrıca bireylerin sahip olduğu amaçların ve buna ulaşmak için izlenen yolun farklı olması da çatışmaya neden olabilir. Bireyler arasında ortaya çıkan çatışmaların çoğu kişilik çatışmalarıdır. Bireyin örgüt üyeleri ile olan ilişkilerini açığa kavuşturmak için, Joseph Luft ve Henry Ingham tarafından **Johari Penceresi** modeli geliştirilmiştir. Şekil 3 bu modeli göstermektedir. Bu modelin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde verebiliriz: (**Genç,1994,s.83-84**)

1.Açık Bölge: İlişkiler açısından pencerenin en avantajlı bölgesidir. Bu bölge,birey hakkında hem kendisinin hem de başkalarının bildiği şeyleri ifade eder. Adı, soyadı v.b. bilgiler.

- 2.Yarı Açık Bölge: Bireyin kendisi hakkında bilmediği, başkalarının bildiği bilgileri kapsar.
- 3.Yarı Karanlık Bölge: Sadece birey tarafından bilinen başkaları tarafından bilinmeyen özelliklerdir. Yarı karanlık bölge yani sınırlar bölgesi yöneticilerin en çok zorlandığı bölgedir.
- 4.Karanlık Bölge: Bireysel ilişkilere yansıyan bölgedir. Bireysel ilişkiler sırasında beliren özelliklerdir.

Bireyleri daha iyi anlamak ve tanımak için onları bütün yönleri ile tanımak gereklidir. İşte burada **Johari penceresi** devreye girmektedir. İnsanın maddi dünyasının yanında, manevi dünyasının da belirlenmesi gerekmektedir. Bireyin maddi dünyasının belirlenmesi kolay olmasına karşın, manevi dünyasını anlamak oldukça zordur. Ancak, bireylerin manevi dünyasına girdikten sonra, onları anlamaya ve tanımaya başlarız. Bunların belirlenmesinden sonra, uygun bir çatışma yöntemi bulmamız mümkündür.

		Bireyin kendisi tarafından	
		Bilinen	Bilinmeyen
B a ş k . T a r	Bilinen	1 Açık Bölge	2 Yarı Açık Bölge
	Bilinmeyen	3 Yarı Karanlık Bölge	4 Karanlık Bölge

Şekil 3:Johari Penceresi

Kaynak: Genç, 1994, s. 83.

c) Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar

Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen birden fazla birey grupları oluştururlar. Grupların belli bir bütün oluşturması, tüm bireylerin her zaman hep aynı düşünce ve davranış içinde olmaları oldukça zordur. Bu bireyler zaman zaman farklı davranışlar gösterirler, görev bölümü yaparlar, farklı roller içinde olurlar. Bu yapısal özellikler grubun işleyişi üzerinde önemli etki yapar (Freedman,1989,s.433). Ayrıca bireyler grup içinde olmaları nedeniyle diğerlerinin davranışlarını gözlemleyerek dikkatlerini belirli bir noktadan başka bir noktaya çevirirler. Bireyler zaman zaman grup normlarına ve baskılarına tepki gösterirler. Grup içinde başkaları ile birlikte olma, bireylerin yalnızken olduğundan daha farklı davranmalarına ve düşünmelerine neden olabilir (Freedman,1989,s.463).

Konuya grup açısından baktığımızda grup; üyeleri üzerinde davranışlarının değişmesini sağlayan, tutumlarını güçlendirici veya zayıflatıcı yönde etkide bulunabilir. Eğer bu tutum değişimi grup normu doğrultusunda, grup bunu artırıcı rol oynar. Eğer grup normuna ters düşüyorsa, grup bu tutum değişimini engelleyici rol oynar (Kağıtçıbaşı,1988,s.206).

Grup-birey ilişkisine yönelik araştırmalar ve kuramsal yaklaşımlar üç bölüm altında toplanmıştır: (Kağıtçıbaşı,1988,s.201)

Bunlardan birincisi, grup içinde norm gelişmesi ve bireyin bu norma uyması ile ilgili çalışmalardır.

İkinci bölümde, grubun bireyin tutum değişimiyle ilişkisi incelenmiş, grup, bireyde tutum değişmesi yaratan ya da buna engel olan bir güç olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmalarda da grubun verimliliği ile bireyin verimliliği karşılaştırılmakta ve bireyin verimliliğine grubun etkisi incelenmektedir. Bütün bu araştırmalar grup içinde ve bireyler arası etkilerinde bireyin önemini vurgulamaktır. Bireysel farklılıkların grup yapısında ve normlarında ne şekilde etkili olduğu ya da nelerden etkilendiği açıklanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle araştırmanın sosyo-psikolojik nitelikleri ön plana çıkmaktadır. Bireyler ve gruplar arasında oluşan çatışma, daha çok grupların norm ve standartlarını bireylere benimsettirmek,kabul ettirmek için bireylere uygulanan baskı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, grubun birey üzerinde etkisi olabileceği gibi, liderlik özelliği güçlü olan bir bireyin grup üzerinde etkisi de söz konusu olabilir. Bireyin ve grubun farklı yaklaşımı grup içinde çatışma yaratır (Sabuncuoğlu,1982,s.37). Çatışma sonucunda ise; birey ya grup norm ve standartlarını benimser ya da grup dışına itilir.

d) Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma

Grup; "İki ya da daha fazla bireyin karşılıklı etkileşim içinde,belirli bir amaç doğrultusunda ve çeşitli gereksinimlerini gidermek üzere bir araya geldiği; üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyici biçimsel kurallara,normlara ve bir "biz" bilincine sahip olan sosyal yapı" şeklinde tanımlanabilir (Kılınç,1990,s.40). Örgütleri oluşturan grupları biçimsel ve biçimsel olmayan şekilde ikiye ayırabiliriz. Biçimsel gruplar; örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere yöneticiler tarafından oluşturulan gruplardır. Bu gruplar arasında emir komuta grupları ve görev gruplarını sayabiliriz. Biçimsel olmayan gruplar ise; kendiliğinden oluşan gruplardır. Arkadaşlık,menfaat grupları v.b. gibi biçimsel olmayan gruplara örnektir. Gruplar, örgüt amaçlarına uygun bir şekilde yönlendirildiğinde amaçların gerçekleşmesi olasılığı artacaktır. Gruplar, amaçlarını gerçekleştirme ve bunu gerçekleştirmek için izlenecek yol konusunda kendi içlerinde olabileceği gibi,gruplar

arasında da bir takım anlaşmazlığa düşebilirler. Bu anlaşmazlık sonucunda da çatışma, kaçınılmaz bir durum alır.

Grup içi çatışma, örgüt içinde yer alan bireylerle grup arasında bir anlaşmazlık olduğunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma daha çok, bireylerin birbiriyle grup normları, kurallar ve rollerinden kaynaklanan olan uyumsuzlukları sonucunda ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

Gruplar arası çatışma ise; iki ya da daha fazla grup arasında olan çatışmalardır. Bu çatışmaya neden olan faktörler arasında; gruplar arası görev bağımlılığı, gruplar arası rekabet, gruplar arası farklılıklar ve örgütsel farklılıklar gösterilebilir.

Gruplar arası ilişkiler ve çatışma konusunda yapılan araştırmalar çok eskiye dayanmaktadır. Bu araştırmalar arasında en önemli olanları Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılan grup dinamiği ve Hawthorne araştırmaları ile Muzaffer Şerif ve arkadaşları tarafından 1954 yılında yapılan Robert's Cave (Yaz kampı-izci kampı) gösterilebilir (Tolan, İsen, Batmaz, 1985, s.256-258). Muzaffer Şerif ve arkadaşları tarafından yapılan izci kampı araştırmasında; izci grubundaki çocukları deneye konu oluşturmak üzere iki gruba ayırmışlar, bunlar arasında, şiddetli rekabeti uyararak grupların davranışlarında ortaya çıkan değişimleri gözlemlemişlerdir. Bu araştırma, rekabet ve çatışma, grup içi ve gruplar arası ilişkiler ile örgütsel davranış, verimlilik ve etkinlik üzerindeki etkileri ortaya koyması açısından önemlidir. Muzaffer Şerif ve arkadaşlarının çıkardığı en önemli sonuç; gruplar arası çatışmanın grup içindeki dayanışma ve etkinliği yükseltmesine karşılık, gruplar arası ilişkileri bozarak tüm örgütün verimlilik ve etkinliğini düşürdüğünün vurgulanmasıdır.

Gruplar arası çatışma sonucunda, çatışmaya giren gruplarda bir takım değişiklikler meydana gelmektedir (Koçel, 1993, s.362-363). Bu değişiklikler arasında; grup içi değişimler (grup içi dayanışmanın artması, bağımlılığın vurgulanması, liderlik tarzında değişim), gruplar arası ilişkilerde değişimler (iletişim azalması, algı sapması) verilebilir.

Gruplar arası çatışmanın olumlu yanlarının yanında olumsuz yanlarının da olması muhtemeldir. Eğer çatışmaya neden olan faktörler iyi incelenirse olumlu sonuçlar daha fazla olabilir.

e) Örgüt İçi Çatışmalar

Biçimsel örgütlerde, alt birimler arasında oluşan çatışma Pondy tarafından üç modelde incelenmiştir: (Pondy,1973,s.361-362)

- 1.Pazarlık modeli: Menfaat grupları arasındaki ilişkilerde pazarlık çatışması söz konusu olmaktadır. Yönetim-sendika çatışması ve komuta-kurmay çatışması bu modele örnek gösterilebilir.
- 2.Bürokratik model: Ast-üst ilişkilerindeki çatışmalara,genellikle hiyerarşinin dikey boyutundaki çatışmaları örnek olarak gösterebiliriz. Bu model, davranışı denetlemeye yönelik kurumsal yaklaşımlarla örgütün söz konusu denetime olan tepkisinin oluşturduğu sorunlara yönelir.
- 3.Sistem modeli:Çalışma ilişkileri içinde olan taraflar arası çatışmalar, sistem çatışması olarak nitelendirilebilir. Örneğin; örgütte oluşan koordinasyon sorunları sistem modeline örnek gösterilebilir.

Bu modelleri de içeren örgüt içi çatışmaları üç başlık altında toplamamız mümkündür :

ea) Yatay Çatışma

Örgüt içinde, aynı hiyerarşi seviyesinde olan bireyler arasında olan çatışmadır (Ertürk,1994,s.127). Örnek olarak, aynı departmanda bulunup,kıt kaynaklar için rekabet

halindeki bireyleri gösterebiliriz. Bu tür çatışmalar daha çok işbirliği ve rekabet konusunda kendini gösterir.

eb) Dikey Çatışma

Dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile üst arasında oluşan çatışmadır. Bu çatışma örgütlerde sürekli ortaya çıkan çatışmadır. Üstün, astından beklediği bir görevi yapmadığı durumda ortaya çıkar. Ast da zaman zaman üstünden beklediği davranışları göremez. Bu durumda üstün istediklerini yerine getirmeme işleri yavaşlatma gibi pasif çatışma söz konusu olabilir.

ec) Komuta-Kurmay Çatışması

Örgütte yer alan, yetki ve sorumluluk taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında oluşan çatışmadır. Kurmay birimde görev yapan birey konusunda uzmandır, ancak emir-komuta birimi üzerinde yetki sahibi değildir. Emir-komuta birimine yol göstermek ve rapor vermekle görevlidir. Yapılan işle ilgili bütün sorumluluk emir-komuta birimine aittir. Kurmay personel, başarısızlıktan sorumlu değildir.

Komuta-kurmay personel arasında oluşan çatışma, komuta ve kurmay elemanlar tarafından farklı nedenlere bağlanmıştır. Komuta personeline göre, komuta-kurmay çatışmasının temelinde dört neden yatmaktadır: (Şimşek,1987,s.21)

- 1.Kurmay elemanlar, sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
- 2.Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler.

- 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.
- 4.Belirli alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açılarına sahiptirler.

Kurmay personele göre, komuta-kurmay çatışmalarının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır: (Şimşek,1987,s.22)

- 1.Komuta elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar.
- 2.Komuta elemanlar, kurmay elemanları çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar.
- 3.Komuta elemanlar kurmay elemanlara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar,kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima hatlarınkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri komuta elemanları tarafından desteklenip uygulanmadığı zaman büyük bir kızgınlık duyarlar.

A.Baransel'e göre ise, bu çatışmanın temelinde aşağıdaki nedenler yatmaktadır: (Baransel,1993,s.300)

- Yüklendiği rollerin farklı olması,
- Öğrenim ve yetiştirme farklılığı,
- Kurmayların varlığını hissettirme arzusu,
- Kurmayların yetkilerini genişletme eğilimi,
- Komuta personeli ve yöneticilerinin ücret, terfi ve nakillerinde, kurmay personelin söz sahibi olması,

- Kurmay personelin üst yönetime yakınlığı,
- Kurmayların, nerilerinin sonuçlarından sorumlu olmaları,

f) rgtler Arası atışma

Açık sistem anlayışı içinde çalışan örgütler, ilişkide buldukları diğer örgütler ile çatışma içine düşebilirler. Örneğin, alıcı firma ile satıcı firma, sendika ile işletmeler çatışma içine düşebilirler. Bu tür çatışmanın yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarda, birlikte çok kaynak kullanımına yol açacağı kabul edilmektedir (**şimşek,1987,s.19**).

Çatışma türlerinin kısaca anlatıldığı bu bölümden sonra, örgütlerde çatışmaya nelerin kaynak olduğu, nelerin çatışmayı ortaya çıkardığı incelenmeye çalışılmıştır.

II. BÖLÜM

ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

A. İLETİŞİM FAKTÖRLERİ

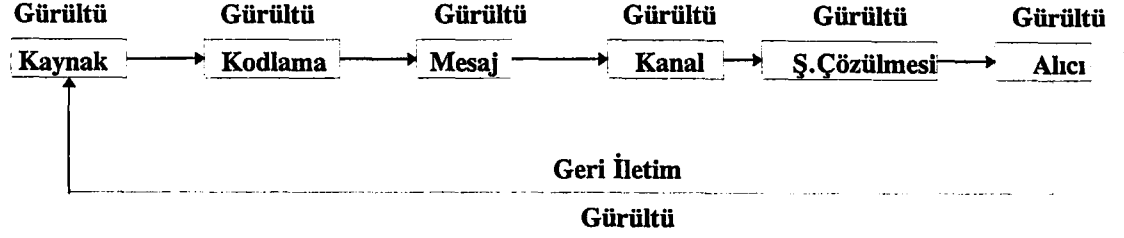
İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, ahenkli bir şekilde çalışmalarına zemin oluşturan bir bağıdır (Eren,1993,s.378). İletişim, birey ya da örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de sistemdeki diğer birey ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temeldir . İletişim, insan-insan, insan-örgüt, örgüt-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkisini sağlayan araçtır (Türkmen,1992,s.3).

İletişimle ilgili olarak bir çok model geliştirilmiştir. Şelil 4' de ise iletişim modeli ana hatlarıyla verilmektedir. Genel olarak iletişim modeli şu öğelerden oluşmaktadır: (Hicks,1981,s.252-253)

- Kaynak: İletişim sürecinin varolması için gerekli olan en az iki kişiden biri kaynaktır. İletişimin başarısı büyük ölçüde kaynağın bilgi,yetenek ve özelliklerine bağlıdır. İletişim, önce kaynağın zihinsel süreçleri ile başlamaktadır.

- Kodlama: Zihinsel kavramların iletilmesi için, fikirlerin, duygu ve düşüncelerin kodlanması ya da bir takım semboller haline getirildiği bir işlemde geçirilmesi gereklidir. Kodlamada en çok dil kullanılmaktadır.
- Mesaj:Kaynağın fikir, düşünce ve isteğini belirten sembollerdir . Kaynak birey, alıcıya ulaştırmak istediği düşüncelerini bu semboller ile ulaştırır. Mesajın hem kaynak hem de alıcı durumundaki kişiler tarafından iyi anlaşılması gerekir. Eğer anlaşılmamış olursa, hatalı iletişim olasılığı artar.
- Kanal: Mesajın kaynaktan alıcıya gönderildiği ortamdır. Örneğin, yüz yüze görüşmelerde kanal çok kısa ve açık iken, yazılı iletişimde kanal uzun ve bir defalık açıklığa sahip olabilir. Telefon, faks, bilgisayar kullanılarak yapılan iletişimlerde de kanalda elektronik aletler yer almıştır.
- Alıcı: İletişim modelinin en önemli unsurlarından birisi de mesajı alan kişi yani alıcıdır. Alıcının mesajı taşıyan sembollerini algılaması ile iletişim modelinin birinci aşaması son bulur.
- Geri iletim: Kaynak durumundaki birey,geri iletim sayesinde mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol edebilir.
- Gürültü: İletişimin sağlığını veya kesinliğini azaltan her türlü şey gürültü olarak kabul edilebilir. Gürültü, iletişim modelinin herhangi bir aşamasında oluşabilir.

İletişim karmaşık bir olgudur. Belli bir konuyla ilgilidir. İletişim modelinde,bireylerin iletişimde buldukları konuyla ilgili görüş ve tutumları devreye girmektedir (Tevruz,1989,s.86). Kaynaktan çıkan mesajın alıcı tarafından doğru



Şekil 4: İletişim Modeli

Kaynak: Hicks, 1981, s. 252.

algılanmaması iletişim için engel oluşturabilir. Mesajın doğru alınıp alınmadığını, alıcının geriye gönderdiği sözlü, sözsüz veya yazılı mesajla belirleyebiliriz. Eğer mesaj eksik ya da yanlış algılanmışsa, iletişimde engeller yaratır. İletişimi kişilik yapısı, eğitim, deneyim, bağlılık, din, ahlak ölçüleri, politika, yaşam standartları, işe karşı takınılan tutum, kişisel istek ve değer yargıları, kültür düzeyleri, içinde bulunulan duygusal ortam ve alışkanlıklar etkilemektedir. Bireysel farklılıklar, iletişim kanalındaki bozukluklar, yetersiz bilgi alış-verişi ve anlam güçlükleri, zaman ve fiziksel koşullar, iletişimde engeller yaratmaktadır (Rue ve Byars, 1986, s.137. Hicks, 1981, s.259).

İyi bir iletişim modeli, bireyin örgüt amaçlarına yönelmesini sağlar. İletişimdeki engeller ise, amaçlarda farklılaşmaya ya da bireyler arasında gruplaşmalara yol açar ve bu gruplaşmalar sonucunda da çatışma ortaya çıkar (Kaya, 1995, s.123). İletişimde engeller çoğaldıkça çatışma da artar. Genel bir ifadeyle, zayıf bir iletişim, yanlış iletilen ya da yanlış algılanan mesajlar v.b. gibi faktörlerin varlığı çatışmaya zemin oluşturur.

B. YAPISAL (ÖRGÜTSEL) FAKTÖRLER

1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü personel sayısı, alan (coğrafi alan),mekan büyüklüğü v.b. gibi faktörlerle ifade edilebilir. Örgüt büyüdükçe biçimsellik ve karmaşıklık artacaktır. Örgütler daha biçimsel yapılar şekline gelirken, iş görme yöntemleri değişecek, hiyerarşik kademeler artacak, yeni uzmanlıklar, roller ve statüler ortaya çıkacaktır. Örgüt büyüdükçe, hedeflerin daha az açık, ilişkilerin daha biçimselleşeceği, bireylerin uzmanlık sahasını korumak için gittikçe artan baskılar doğuracağı ve bilginin çok sayıdaki düzeylerden geçerken iletişim bozukluğu için zemin hazırlanacağı söylenebilir (Vecchio,1991,s.412-413. Tulunay,1990,s.213).

Örgütlerin büyümesi sonucu, iletişim kanallarının uzaması ve kanalların çoğalması çatışmayı artırıcı yönde etki yapmaktadır. Ayrıca örgütün büyümesi, birincil ilişkileri ikincil ilişkilere başka bir deyişle dolaylı ilişkilere dönüştürmektedir. Örgütün büyümesi ve karmaşık bir yapıya sahip olması örgütsel süreçlerin çalışmasını engelleyeceği için, örgütün büyüklüğü ile çatışma arasında doğru orantı olduğu düşünülebilir. Ancak bunun her zaman mümkün olduğunu söylememiz doğru değildir. Yapılan araştırmalar her iki teoriyi doğrulamaktadır.

1953 yılında Tennessee Valley Authority'de yapılan bir çalışma, büyük örgütlerde çatışmanın daha fazla olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, küçük örgütlerin hedeflere ulaşma araçlarının daha özel, daha açık ve daha belirli olduğunu belirlemişlerdir. Hedeflerin açık ve iyi bilinmesi ise karışıklığı azaltmaktadır (Tulunay,1990,s. 211). Bu araştırmanın yanı sıra, 6 örgütün 250 ayrı örgütsel birimi üzerinde yapılan geniş bir çalışma, yukarıdaki bulguların tersine büyüklük-çatışma ilişkisini desteklememiştir. Bu

çalışma ile daha önceki çalışma arasındaki temel ayrılık şöyle özetlenebilir. Büyüklük, çatışmayı canlandırabilmekte fakat çatışmanın önemi ve yoğunluğu denetimi genellikle güç olan diğer değişmeler tarafından etkilenmektedir (Tulunay,1990,s. 211-212).

2.İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Örgütler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça, yapılan işler karmaşıklaştıkça, örgüt yapısıyla ilgili bir takım yeni çalışmalara gerek duyulur. Tekrarlanan işler tek bir bölüm altında toplanırken, birbirinden spesifik olarak farklı olan işler ayrı bölümlerde ele alınır. Böylece her bölüm belli faaliyeti yapan, uzmanlaşan bir bölüm olur. Uzmanlaşma sonucunda işler daha çabuk ve daha kaliteli yapılır.

(Yozgat,1989,s. 247).

İş bölümü sonucunda, gruplara ayrılmış personel kendi işini başka grubun işinden daha önemli olarak görmeye başlar. Bölümlere verilen iş ne kadar birbirinden farklılaştırılabilir ve o bölümde kalış süresi arttırılırsa, bölümdeki çalışanların dikkati sınırlanır ve kendi işi üzerinde yoğunlaşır. Her bölüm çalışanları, kendi bölümünün işlerini öncelikle gerçekleştirme amacıyla olacağından, diğer bölüm çalışanlarıyla aralarında sorunlar çıkabilir. Bölümler kendi uzmanlık alanında çalışırken diğer bölümlerle işbirliği içinde olmalıdır. Örgütlerde hiçbir bölüm diğerinden soyutlanamaz. Bu nedenle de zaman zaman çatışma çıkması söz konusudur.

Ayrıca, iş bölümü sonucunda oluşan bölümlerde farklı algılama,farklı değerler ve normlardan dolayı çatışma zemini oluşabilir (Ertürk,1994,s. 130).

3.Bürokratik Nitelikler

Bürokrasi; sistemli kurallarla tanımlanmış özelliği olan, işlerin bütünleşmiş bir hiyerarşi içinde yapıldığı örgütlerin yönetim tarzı olarak karşımıza çıkar. Biçimsel yetkinin işi yapan kişiye değil, işi yapmakla yükümlü mevkiye veya bölüme verilmiş olduğu, rutin hale gelmiş bir yapıyı ifade eder (Hicks,1981,s.99).

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma ile yakından ilgilidir (Kılınç,1985,s.114). Örgütlerde uzmanlaşma arttıkça farklı görüşler, ilişkiler, beklentiler oluşmakta ve bunun sonucu olarak çatışmanın arttığı gözlenmektedir. Görevlerin rutin olmadığı,karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür.

4. Yönetim Tarzı

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler arasında organize etme, koordine etme, yürütme, denetleme v.b. gibi konularda farklılıklar ortaya çıkabilir (Koçel,1993,s.402). Yöneticiler belirli işleri yaparken değişik yol ve yöntemleri izleyebilirler. Bunun farklı olmasında ulaşılmak istenen amaç, çalışan personel, yönetici ve yönetim tarzı etkili olmaktadır (Hatiboğlu, 1977,s.672). Yönetici birlikte çalıştığı personele ve kuruma uygun bir yönetim tarzı seçmelidir. Yöneticiler yönetim tarzını belirlerken, astları ile olan bireysel farklılıkları göz önüne almalıdırlar. Eğer bu farklar üst düzeyde ise, astların yönetim tarzına uygun bir şekilde eğitimi gerekecektir.

5. Örgütsel Değişim ve Gelişimin Etkileri

Değişim çevrede ortaya çıkan gelişmelere işletme ve kuruluşların uyarlanmasıdır. Diğer bir tanıma göre ise; değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Dinçer,1994,s.8).

Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder (Dinçer,1994,s.8). Örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguları içine alır. Değişimde amaç, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerin en yüksek doyumunu sağlamak ve gelişmelerine olanak vererek bir örgütsel yapı kurmaktır. Örgütsel değişimde asıl amaç; örgütün hayatta kalması, devamı, büyümesi ve gelişimini sağlamaktır. Örgütsel değişime neden olan faktörler genel olarak, iletişimdeki aksaklıklar, yönetici devri, işe devamsızlık, kapasite kullanımındaki eksiklik, yönetim bilimindeki değişiklikler, örgütün faaliyet alanındaki ekonomik dengesizlikler, araştırma ve planlama eksikliği, bölümler arası anlaşmazlıklar ile örgütün büyümesi v.b. dir (Eren,1986,s.136-137).

Mevcut teknolojinin geliştirilmesi de değişime neden olabilir. Teknolojik değişim, işleri kolaylaştırıp verimi artırmasına karşın,bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmektedir (Yılmaz,1992,s.256). Yeni teknoloji, gerek beşeri, gerekse yapısal yönden örgüte uygunsa, büyük çapta değişime gerek yoktur. Ancak, örgüt yetersiz kalıyorsa, büyük oranda değişime gitmesi gerekebilir. Eğer örgüt etkinlik ve verimliliğini artırmayı hedefliyorsa, teknolojik değişim kaçınılmaz olacaktır.

Gelişimin ise, insan doğasıyla ilgili biyolojik ve psikolojik süreçlerin gelişim aşamalarından oluştuğunu, her aşamanın kendine özgü özellikleri bulunduğunu ifade edebiliriz (Cüceloğlu,1994,s.118). Örgütsel gelişim; örgütsel değişimin içinde yer alan ve bir bütün olarak örgütün performansını geliştirmeyi amaçlayan bir süreçtir. Örgütsel gelişimin olabilmesi için üyelerin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmek, birbiriyle daha etkin haberleşmelerini sağlamak, sorunlarını açıkça tartışabilecekleri ortamı yaratmak gereklidir (Artan,1996,s.116).

Bireylerin değişikliklere ve yeniliklere karşı tutumları ve bunlara neden olan faktörleri aşağıdaki şekilde açıklamamız mümkündür: (Eren,1986,s.142 -143)

- 1.Psikolojik faktörler: Değişim ve yeniliğin kabulü için iş yerinde doğrudan ya da dolaylı baskılara karşı gösterilen tepkidir. Baskı, endişe ve korku işgören üstünde etki yaratabilmektedir.
- 2.Sosyal faktörler: Bireyin çalıştığı grupla ilgilidir. Değişim ve yenilik görüşü, grup normlarıyla çatışıyorsa, grup üyeleri buna karşı çıkabilir.
- 3.Bireysel faktörler: Bireyin bilgi, tecrübe gibi özellikle ilgilidir. Eğer değişim ve yenilik, bireye ters düşerse karşı tutum oluşur.
- 4.Ekonomik faktörler: Değişim ve yenilik sonucunda bireyin karşılabileceği ekonomik problemler (işten çıkma, prim azalması) ortaya çıkarsa, bireyler değişim ve yeniliğe tepki gösterir.

Değişim ve yeniliğe neden olan faktörler sonucunda birey şu davranışlarda bulunabilir:

- Reddetme konusunda birey "ya ben ya da değişim "diye ortaya çıkar. Grev, devamsızlık v.b. gibi problemler ortaya çıkabilir.
- Direnmede ise, yeniliğe karşı doğrudan tavır almaktan çok, uygulama aşamasında başarısız kılma eğilimi hakimdir.

- Tahammül etmede ise, personel endişelidir. Ya tam sahip çıkmakta ya da bekleyiş halindedir.
- Kabul etmede ise olumsuz bir davranış söz konusu değildir.

C.YAPILAN İŞLE İLGİLİ FAKTÖRLER

1.Görev Alanı İle İlgili Belirsizlik

Örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerden biri de görev alanlarının çok iyi belirlenmemiş olmasıdır. Görev alanlarının iyi belirlenmemiş olmasından dolayı, yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilmeyebilirler. Bu durumun iki sonucu olabilir: Bunlardan birincisi; bazı görevlere birden fazla birey sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisinde ise; bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta işler aksamaya başlar. Her iki taraf da bu sonuçtan, birbirini sorumlu tutarlar. Bu durumda çatışma kaçınılmaz durum alır(**Eren, 1993, s.400**).

2. İş ve Yetki Belirsizliği

Örgütsel çatışmaya yol açan potansiyel bir neden olarak da iş belirsizliğini gösterebiliriz. Karmaşık yapı ve iş tanımlarının iyi yapılmaması ya da hiç olmaması iş belirsizliğine neden olmakta ve bu da çatışmaya yol açmaktadır.

Örgütte, yetki sınırlarının açık olarak belirlenmemesi, çatışmaya yol açmaktadır (**Bumin, 1990, s.13-14**). Bu çatışma türüne en çok birbirine bağlı olan ve yetki sınırının tam olarak belirlenmediği durumlarda rastlanmaktadır (**Rue ve Byars,1992,s.408**).

Ayrıca, örgüte yeni katılan bireyin görevle ilgili sorumluluk ve sınırları belirlenmediği takdirde bu bireylerin çatışma ortamına düştüğünü söyleyebiliriz. Bunu engellemek için, iş tanımlarının zaman koşullarına uygun olarak, belli zaman aralıklarında yeniden düzenlenmesi gereklidir.

3.Kıt Kaynaklar İçin Rekabet

Örgütler sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerini çeşitli mamül-pazar bileşimleri arasında en etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışırlar (Dinçer,1991,s.26).

Örgütler, girdileri çıktılara çevirmek için bir takım faaliyetler içine girerler. Emek, sermaye, hammadde v.b olarak sayabileceğimiz girdiler, yani örgütün kaynakları örgütün bölümleri arasında dağıtılmaktadır. Bu dağıtımın adil olmaması, bazı bölümlerin daha fazla kaynak kullanması, kaynaklar için bölümlerin birbiri ile rekabet halinde olmalarını ortaya çıkarır. Bu durum da doğal olarak çatışmayı gündeme getirir. Ayrıca örgütte kaynakların sınırlı olması, bölümlerin birbirine bağımlılığını artırır ve amaçlardaki farklar daha belirgin olmaya başlar (Bumin,1990,s.14). Bunun sonucunda da çatışma kaçınılmaz bir durum alır.

4. Fonksiyonel Bağımlılık

Bireyler bir takım amaçlara ulaşmak için, örgütün diğer bireyleriyle iş birliğine girebilirler. Bu iş birliğinin sonucunda ise, bireyler arası bağımlılık oluşur. Uyguç ve Arbak tarafından yapılan araştırma, iş bağımlılığının çatışmanın kaynağı olduğuna ilişkin varsayımı destekler niteliktedir. Bu araştırmada bağımlılık-çatışma sıklığı ilişkisi

araştırılmış ve bireylerin diğer bireylere olan bağımlılığı arttıkça çatışmanın sıklığının da arttığı görülmüştür (Uyguç ve Arbak,1993,s.56).

Bölümler ve bireyler birbirine bağlı olduğu zaman, fonksiyonel çatışma kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu tür çatışma en çok pazarlama ve üretim bölümleri arasında oluşmaktadır (Luthans,1977,s.398). Eğer pazarlama bölümü, üretim bölümünden ürünü zamanında alamıyor veya ürün stoklarda bekliyor ise, iki bölüm arasında çatışma kaçınılmaz bir durum almaktadır.

Birbirine bağımlı bölüm ya da grupların taleplerindeki artış, tarafların birbirine baskı yapmasına yol açarak uyumsuzluğa neden olmakta ve bu bölüm ya da gruplar arasında çatışma oluşmaktadır.

Bağımlılık sonucu oluşan diğer bir çatışma da, komuta-kurmay çatışmasıdır (Kılınç, 1985, s.116-117). Kurmay birimi, fikirlerini komuta birimine aktarmakta bazı sorunlarla karşılaşabilir. İletişim aksaklıkları ya da fikirlerin kabul edilmemesinden dolayı çatışma çıkma olasılığı vardır. Fonksiyonel bağımlılık yönetimin davranışına ve tutumuna bağlı olarak düşük ya da yüksek olabilir.

Eğer bağımlılık halindeki bireylere fazla iş, farklı ödül ve zamanında iş verilemiyorsa çatışma kaçınılmaz durum olacaktır.

5.Ödül Sistemi

Çatışmanın bir çoğunun temelinde bireylerin gösterdikleri başarının ölçüsünde ödüllendirilmemeleri yatmaktadır. Ödüllerin başarıya bağlanması, bireyleri rekabet içine itmektir. Bu rekabet ortamı, bireyleri duygusal olarak düşmanca bir tutum içine

sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hile ve kıskançlıkların girmesine, örgüt içinde güçbirliğinin yerine grupların ortaya çıkmasına zemin oluşturmaktadır (Eren, 1993, s.400). Bu tür çatışmalar çözümlenmediği takdirde, örgütsel etkinliği etkileyebileceği söylenebilir.

Örgütsel ödül sistemi, gizli çatışmaların kuvvetlenmesinde ya da yok olmasında etkilidir (Kılınç,1985,s.115). Aynı özelliklere sahip, iki ya da fazla grup için farklı ödül sistemi uygulanıyor, bunun sonucunda bir grubun kazancı, diğer grubun ise kaybı söz konusu oluyorsa, çatışma kaçınılmazdır.

6. Statü ve Güç

Örgütteki bireyler ve gruplar kendi statülerini diğer birey ve gruplardan farklı,daha fazla prestijli olarak görebilirler. Aynı şekilde karşılarındaki belirli birey veya grupları da prestij sahibi görme söz konusu olabilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek çatışmaya zemin oluşturur (Koçel,1993,s.401).

Güç ise, karşısındakini etkileme sürecidir. Bu süreçte, bireylerin sahip oldukları nitelikler devreye girmektedir. Örgütteki bireylerin sahip oldukları güçleri genişletmek istemeleri, diğer bireylerle çatışma içine girmelerine neden olmaktadır. Örgüt içinde yer alan bazı bölümler, işletmenin faaliyet konusu gereği, diğer bölümlerden daha fazla statü ve güce sahip olabilirler. Örneğin, pazarlamaya ağırlık veren bir işletmede, pazarlama bölümü diğer bölümlerle aynı statü ve güce sahip gibi görünmesine karşın, diğer bölümlerden daha fazla önem kazanmaktadır. Pazarlama bölümünün, diğer bölümlerden farklı olarak biçimsel olmayan bir statü ve güce sahip olması, örgütteki diğer bölümlerle, pazarlama bölümünü çatışma ortamına sürüklemektedir.

7. Karar Verme

Karar verme, herhangi bir problemin çözümüne yönelik alternatifler arasından en uygununu seçme eylemi olarak tanımlanabilir (Genç,1994,s.382). Diğer bir tanıma göre ise karar verme bir dizi faaliyetleri kapsayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Onaran, 1971, s.77). Karar verme sürecindeki bu faaliyetler; sorunun belirlenmesi, çözümüne yönelik alternatiflerin tesbiti ve bunlar arasında en iyi çözümü sağlayacak olanın seçilmesi şeklinde sıralanabilir.

Bireysel kararlar bireyin hafızasına,bilgisine,değer yargılarına v.b. dayanarak verdiği kararlardır. Örgütsel kararlar ise; tek bir bireye mal edilmeyecek grup kararları ya da karma kararlar şeklinde tanımlanabilir.

Ortak karar vermeden kaynaklanan çatışma, daha çok bireylerin kendi başlarına verdikleri kararların birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır (Onaran,1971,s.115). Çatışma, karar verme süreci esnasında ya da ileriki aşamalarda,yani karar verildikten sonra ortaya çıkar. Bireyler alınan kararı benimsemeyebilirler, kendilerine ters düşüğünü düşünebilirler.

D. BİREYSEL FAKTÖRLER

Herhangi bir örgütte çalışan bireyler hemen her yönden birbirinden farklıdırlar (Pettas ve Gilliland,1992,s.25). Bireysel özelliklerin yanı sıra kültürel farklılıklar, aile geçmişleri, eğitim düzeyleri, yaşam tecrübeleri de bu farklılıkta büyük rol oynarlar. Bireysel farklılıklarda önemli bir etken kişilik, farklılığıdır.

Kişilik, bir doğal ve sosyal ortamda yaşayan bireyin doğuştan getirdiği, kalıtsal nitelikte olan psikolojik, fizik yapısının getirdiği tepki şekillerinin çevre etkilerine göre

geliştirilmiş ahenkli ve organik bir bütündür (Öztabağ,1970,s.174). Diğer bir tanıma göre ise; kişilik, bireyin diğer bireylerin yanında gösterdiği davranış özellikleridir. Psikologlar ise kişiliğin, bireyin özel ve ayırıcı davranışlarını içermesi şeklinde tanımlamışlardır. Özel olması bireyin sıklıkla yaptığı davranışları ya da en tipik davranışlarını temsil etmesindedir. Ayırt edici olması ise, davranışların bireyi diğerlerinden ayırmasından dolayıdır (Morgan,1991,s.311).

Farklı çevrelerde yetişmiş, farklı kişilik yapılarına sahip olan bireyler aynı uyarıcılar karşısında farklı tepkiler gösterebilirler. Bu tepkilere bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özellikleri neden olmaktadır. Örgütlerde kişilik farklılıklarından dolayı kişilik çekişmeleri oluşmaktadır. Kişilik çekişmeleri ise, çatışma için potansiyel bir nedendir (Koçel,1993,s.402).

Örgütlerde bu farklılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar ve bunların nedenleri aşağıda açıklanmıştır:

1.Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütü oluşturan bireyler çeşitli inanç, tutum, değer ve amaçlara sahiptirler (Vecchio,1991,s.413). Bu değerler örgüt değerleri ile benzeşmezse bu durumda bireysel çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Aynı şekilde kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütlere gelen bireylerin amaçları ile örgüt amaçları da farklılık gösterebilir. Bu durumda da çatışma çıkması kaçınılmazdır. Amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında engellerle karşılaşan bireyler, bireysel veya bireyler arası çatışmalarla karşı karşıya kalabilir. Bireylerin ve grupların çeşitli olay ve durumları farklı şekilde algılamaları çatışmayı yaratan nedenlerdendir (Peker,1995,s.144.Davis,1982,s.564-565). Grupları ve bireyleri

karşı karşıya getiren bu nedenler arasında ayrıca çalışanlar arasında dini, sosyal ve ekonomik değerlerdeki farklılıklar yer almaktadır (Pettas ve Gilliland,1992,s.25).

2.Rol Farklılığı

Rol kavramı, değişik düzeydeki toplumsal olayları birbirine bağlayan, toplumsal bireylerin en temel kavramlarından biridir. Bireysel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi görmekte; böylece toplumsal yapının bir takım rol öğelerinden oluştuğu düşünüldüğü gibi, bireylerin davranışları da oynadıkları rollerin içerdiği beklentilerle açıklanmaktadır (Doğan,1981,s.482). Bireylerin rol beklentileri gerçekleşmediği takdirde bireylerde rol tatminsizliği başlamaktadır. Bunun sonucunda da çatışma ortaya çıkmaktadır.

Rol çatışması, bir rol ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu, bireylere yüklenebileceklerinden fazla rollerin verilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Kılınç,1988,s.107. Kılınç,1991,s.21). Örgütlerde statü çatışmaları, en fazla yaş ve kademe bakımından daha eski olan bireylerin kendilerinden kademe ve yaşça küçük olan bireylerin denetimlerine girmesi sonucunda da oluşacaktır. Genel olarak rol çatışmasının çıkış nedenlerini aşağıdaki şekilde verebiliriz:

- Toplumsal değişim nedeni ile, geleneksel rolün yanı sıra, gelişmelerin gerektirdiği rolün de ortaya çıkması,
- Rolün kendisinin rol yükümlülerinin subjektif düşüncelerine göre çelişen gereksinimleri içermesi,
- Toplumsal ya da örgütsel hareketliliğin kültürel homojenliğini bozarak, bireyleri birbiri ile bağdaşmayan rolleri oynamaya zorlaması,
- Roller zaman içerisinde birbirini izleyici bir tutarlılıkta olmaması ya da değişik rollerin kendi aralarında uyuşmamaları,

Rol tatminsizliği sonucunda aşağıdaki sonuçlar oluşmaktadış:

- Bireyin engellenmeye uğraması
- Aşırı kişisel gerilim (stres)
- Düşük moral ve iş tatmini
- Örgütte ve çalışanlarda güven duygusunun azalması
- İletişim güçlükleri

3.Amaçları Gerçekleştirmek İçin İzlenen Yolun Farklılığı

Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için izleyecekleri yolun tesbiti (neyin önce,neyin sonra yapılacağının belirlenmesi) hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların ve yolun bulunması, hedeflerin gerçekleşmesi için kararlı olmak ve bunun zaman içinde, esnekliğini koruyacak şekilde düzenlenmesi sürecinin takip edilmesi gereklidir. Birey, amacına ulaşmak için bu süreçten başka yol deneyebilir. Bu değişiklik bireysel ya da bireyler arası çatışmalara yol açabilir.

4.Yükselme Arzusu

Bireyler örgüt içinde yükselmek ve etkili bir konuma gelmek çabası içindedirler. Örgütlerde yükselme farklı şekillerde olabilir. Ancak hangi yükselme tarzı benimsenirse benimsensin sonuçta yükselecek birey sayısı çok sınırlıdır. Bu da doğal olarak bireyler arası rekabeti ve dolayısıyla çatışmayı ortaya ıkarrı.

5.Örgütü Oluşturan Bireyler

Örgüt, belirlenmiş bir amaca ulaşmak için bir araya gelmiş bireylerden oluşur. Bireyler örgüte gelirken kendi kişiliklerini, yaşam tarzlarını v. b.gibi özelliklerini beraberinde getirir. Örgütü oluşturan bireylerin hizmet süresi ve örgüte yeni katılan bireylerin örgüte uyum çabaları çatışmaya zemin oluşturur (Kaya,1995,s.128-129).

6.Algılama Farklılıkları

Algılama, çevremizdeki bir çok uyarıcıdan bazılarını seçip, bunları anlamlı bir şekilde organize ederek yorumlama ve bu yoruma göre bir sonuca varma sürecidir (Tevruz,1989,s.94). Çevredeki uyarıcılardan gelen mesajlardan hangilerinin seçileceği, bunların nasıl organize edileceği ve bunların bireyden bireye farklılık göstereceği için, algılayış şekillerinde de farklılık olacaktır.

Bireylerin olayları birbirinden farklı olarak algılamaları, bireylerin farklı davranışlara sevk etmektedir. Algı farklılıkları, bireyleri farklı davranışlara sevk ettiğinden, bu davranışlar bir potansiyel çatışma niteliğindedir (Koçel,1993,s.401).

Çatışmaya neden olan örgütsel, bireysel faktörlerin bilinmesi, çatışmanın çözümünde kullanılacak yöntemlerden hangilerinin uygulanacağına karar vermede önemli bir etkidir.

Kısaca değindiğimiz çatışmaya neden olan faktörlerden sonra şimdi de çatışmaların çözümünde kullanılacak yöntemleri inceleyelim.

III. BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Çatışmaların yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı veya hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir konudur.

Çatışmanın yönetiminde ya sorun ortaya çıktıktan sonra onu çözmek ya da sorun ortaya çıkmadan onu yönlendirmek söz konusu olmaktadır.

Çatışmanın yönetiminde kullanılan yöntemlerin bir kısım çatışmaları belli bir süre ortadan kaldırır ancak tamamen ortadan kaldırmaz. Diğerleri ise çatışmalara daha köklü ve kalıcı çözüm yolları buldukları için etkileri de daha fazla olabilir.

Çatışmanın çözümünde hangi yöntemin kullanılacağı ve karar vermek için çatışmanın türü ve çatışmaya neden olan faktörlerin neler olduğu iyi bir şekilde araştırılarak, yöneticilerin tarzları ve çatışma taraflarının özellikleri belirlenmelidir. Böylece kullanılan yöntemin etkinliği artırılabilir.

A.GEÇİCİ ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

1.Kadercilik

Kadercilik; insanın kendi dışında belirlenmiş olan bir kaderi yaşamak zorunda olduğuna ve her şeyin bütünü ile tanrı tarafından belirlendiğine inanan,bu nedenle de insan etkinliklerinde iradenin rolünü kabul etmeyen aşırı determinist anlayıştır **(Demir ve Acar,1992,s.193)**.

Bu yöntem kaçınılmayan (önlenemeyen) bir çatışmanın varlığının kabulü tarafların hiçbirinin diğeri ile uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin aynı ya da yakın olması halinde geçerlidir. Kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi,çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır. Bu yöntemde sonuç, oluruna bırakılmaktadır **(Kılınç, 1986, s.153)**.

2.Kaçınma

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol çatışmadan kaçınmadır. Kaçınma, özellikle çatışma taraflarının rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadıkları durumlarda etkin bir yöntemdir **(Kılınç,1986,s.153)**. Bazı bireyler herhangi bir bireyle çatışmaya girmemek için bilinçli ya da bilinçsiz çeşitli kaçınma davranışlarında bulunurlar. Bireyler ve gruplar arası çatışmaların ortaya çıktığı durumlarda çatışmanın çözümünde yapılacak ilk iş, bireyler arası bağımlılığı azaltmaktır. Bunu gerçekleştirmek için; kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi yöntemler kullanılır.

a)Kayıtsızlık

Anlaşmanın mümkün olmadığı bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde, bağımlılıkların mantığını ve temelini görmek istemezler. Diğer tarafla olan farklılıkların düzenlenmesi için bir neden görmezler. İş birliği için çaba harcarlar ve rekabetçi ortamdan kaçınırlar (Kılınç,1986,s.154).

b)Soyutlanma

Bu yöntemde ise; ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağımlılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi sorununu kendi tanımlayıp,ona göre inceler ve karşı tarafı dikkate almaz (Kılınç,1986,s.154).

c)Çekilme

Kaçınmanın en sık görülen yöntemidir. Çatışma ortamında ya da baskı altında kalan taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur. Çekilmede genellikle tehdit duygusu hakimdir (Kılınç, 1986, s.154).

3.Güç Kullanma (Zorlama)

Yönetici tarafından verilen karar çatışmayı çözmekle birlikte çatışma içinde bulunan taraflardan birinin lehine olabilir, diğer taraf böyle bir karardan hoşnut kalmayabilir. Bunun yanısıra tarafların her ikisi de anlaşamayacakları ancak kabul etmek zorunda kaldıkları bir kararla karşı karşıya kalabilirler.

Bu yöntemin sıklıkla uygulandığı örgütlerde çalışanlarda motivasyon ve moral düşüklüğü ortaya çıkacaktır (Koçel,1993,s.405).

Güç kullanma yöntemi örgütlerde çatışmayı gideren bir yöntem olmakla birlikte etkisi uzun süreli olmayan bir yöntemdir. Çünkü güç kullanma yönteminde davranışların ortadan kaldırılması değil, bastırılması söz konusudur. Bastırılan davranışlar güç kullanım olmadığı yer ve zamanlarda daha şiddetli bir şekilde ortaya çıkma eğilimindedir.

4.Yatıştırma

Çatışma ortamında bulunan bireylerin birbirinin olumsuz yönlerini görmemezlikten geldiği sadece olumlu yönlerini dikkate aldığı bir çözüm yöntemidir. Bu yöntemin özünde "Üzerinde anlaşabileceğimiz konularda birlik olalım,anlaşamadığımız konuları ise tartışmayalım." görüşü yatmaktadır. Çatışma ortaya çıktığında ise, "sadece herkesin hemfikir olduğu hususların tartışmaya açılması" fikri hakimdir.

Yatıştırma yönteminde izlenecek diğer yollardan biri üstün,farklı görüşlerini astların itirazlarına fırsat bırakmayacak bir beceri ile ortaya koyabilmesidir. Bu şekilde bireylerin sorunlar üzerinde birleşmeleri sağlanır. Bir başka yol ise sorunlar ortaya çıkmaya başladığında bu sorunlarla ilgilenen bir komitenin oluşturulmasıdır. Yatıştırma yöntemi daha çok dini, siyasi vb. nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkindir (Kılınç, 1986, s.155-156).

5.Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi, çatışma içinde bulunan tarafların kendi istek ve amaçlarından fedakarlıkta bulunmalarını içerir. Bu yöntemde kazanan veya kaybeden taraf yoktur (Ertürk,1994,s.139). Çatışma içinde bulunan taraflar, verebilecekleri bedeli verip, alabilecekleri avantajları aldıklarına karar verdikleri zaman çatışma çözülmüş ya da

suskun hale gelmiş olur (Köse,1994,s.470). Uzlaşma yöntemi çatışmayı tam anlamıyla çözmeyip, tarafların belli bir zaman sonra çatışma ortamına girmelerine yol açabilir. Uzlaşma yöntemleri arasında pazarlık, üçüncü tarafın müdahaleleri (arabuluculuk-hakemlik), farklılıkların paylaşılması gibi yöntemler vardır. Bu yöntemleri aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:

a)Pazarlık

Pazarlık sürecinde, çatışma içinde olan tarafların ortak bir amaç üzerindeki anlaşmazlıkları sabit olarak ele alınır ve inandırmaya gitmeden bir uzlaşma uygulanır. Bu yöntem, çıkar gruplarının kıt kaynaklar için rekabetin sonucunda oluşan anlaşmazlıkların çözümü ile ilgilidir. Ayrıca bu yöntem, açık ya da fiziki çatışmaların kabul edilemeyeceği ve çatışmanın mutlaka bir yolla çözülmesinin gerekli olduğu durumlarda kullanılır. Bu çatışmanın çözümünde çatışma içindeki taraflar, görüşlerini bildirip uzlaşma yoluna giderler. Pazarlık yöntemi, işçi yönetim ilişkileri,bütçeleme süreci ve komuta-kurmay anlaşmazlıkları için uygundur (Pondy,1973,s.361).

b) Arabuluculuk (Hakemlik)

Arabuluculuk, örgüt veya grup içindeki çatışma durumlarında, çatışmayı kontrol etmek ve çözmek için kullanılan bir müdahale tekniğidir (Dinçer,1994,s.217). Bu yöntem bireyler arası ve gruplar arası çatışmaların çözümlenmesinde kullanılmaktadır. Bu yöntemde arabulucu, iki veya daha fazla birey arasında oluşan çatışmayı çözmeye yardımcı olan bireydir. Arabulucu, çatışma içinde bulunan tarafların doğru, adil ve uygun olduğuna inandıkları bir anlaşmaya varmalarına yardımcı olur (Pekkaya,1994,s.17).

Bu yöntemin temel özelliği, çatışmaya taraf olanların karşılaştırılmasıdır. Karşılaştırma için iki tarafın da olması gereklidir. Üçüncü taraf olarak da arabulucu vardır. Arabulucu, çatışmanın kaynağını teşhis edip çatışmanın örgüt içindeki yerini belirlemelidir. Arabuluculuk yönteminde kullanılan birden fazla yol vardır. Ancak genel olarak aşağıdaki süreç takip edilmektedir: (Dinçer,1994,s.218-219)

- 1.Karşılıklı olarak iki tarafı da çatışmayı çözmeye motive etmek.
- 2.Her iki tarafın sahip olduğu güçleri dengeli hale getirmek.
- 3.Her iki tarafı da görüşme yapmaya hazır hale getirmek.
- 4.Farklılaşmayı ortaya çıkarmak
5. Bütünleştirmek

Bu yöntemin etkili olması için güven ortamının yaratılması, ortak haberleşme sembollerinin kullanılması, taraflardaki gerilimin kontrol edilmesi ve ılımlı bir yolun seçilmesi gereklidir.

c)Oylama

Oylama yönteminde, çatışmaya taraf olanlar,bir topluluk önünde bir araya getirilerek, fikirlerini ayrı ayrı açıklamaları sağlanır. Daha sonraki aşamada, çatışma içindeki tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamada çoğunluğun kararı uygulanır. Yöntemin etkin olabilmesi için, karar verecek topluluğun tarafsız ve objektif davranacağına her iki tarafın da inanması gereklidir (Ertürk,1994,s.141). Bu yöntem demokratik olmasına karşın, güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesi ile azınlığı susturabilir. Bu yöntemde de diğer yöntemlerde olduğu gibi çatışmanın kaynağına inilmez. Bu yüzden çatışmanın belli bir süre sonra ortaya çıkması kaçınılmazdır.

d)Farklılıkların Paylaşılması (Taviz verme)

Bu yöntem, geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar farklı hususların çatışma halindeki taraflarca paylaşılmasına yöneliktir. Diğer bir ifade ile, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır.

Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yol olarak, çatışma içinde bulunan tarafların fiziki olarak birbirinden ayrılmalari, birbiri ile anlaşmazlık içinde olan tarafların rotasyona tabi tutulması, tarafların farklı yöneticiler altında örgütlenmesi gösterilebilir **(Kılınç,1986,s.157-158).**

Bu yöntemin sonucunda çatışma içindeki tarafların galibi veya mağlubu yoktur. Tarafların ne kadar taviz verecekleri güçlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Bu yöntem de, kesin bir çözüm yöntemi olmayıp, çatışmanın belli bir süre sonra çıkmasını engelleyemez **(Koçel,1993,s.406).**

6. Üstün Kararına Bırakma

Biçimsel örgütlerde, çatışma içinde bulunan tarafların sorunu çözmesi için her iki tarafın da üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermesini istemeleri sıkça görülen bir durumdur.

Üst tarafından verilen karar her iki taraf için de uygun olacaktır. Bu yöntem ilk bakışta arabuluculuk yöntemi gibi algılanabilir. Ancak, arabuluculuktan ayrılan tarafı kararın bağlayıcı olmasıdır. Karar sonucunda bir anlaşma olmayabilir. Ancak taraflar kararı kabul etmeseler bile ona uyacaklardır. Bu yöntem de çatışmanın kaynağına inmez **(Kılınç,1986,s.158).**

B.KALICI ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

1.Kaynakların Artırılması

Çatışma kaynağı, kaynak azlığına dayandığından çatışma çözümünde en etkili yol kaynakların artırılmasıdır. Çünkü, çatışma içinde olan taraflar için doyurucu bir çözümdür. Ancak her zaman geçerli olmayabilir (**Bumin,1990,s.131-132**).

Bu yöntem doğru zamanda uygulandığında, etkin sonuçlar vermektedir. Stephen P.Robins'in Ford Motor'da yaptığı araştırma bunu destekler niteliktedir (**Bumin,1990,s.132**). Ford Motor'da boşalan müdürlük için üç aday vardı. Kimin bu mevkiye geleceği Henry Ford II'nin yetkisi altında idi. Bu mevkiye gelmek için üç aday rekabet ortamına girmiştir. Ford II ise bunu çözmek için üçlü müdürlük yöntemini geliştirmiştir.

2.Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntemin temelinde, örgütsel çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesi yatmaktadır. Örgüt yapısının değiştirilmesinde, çatışmanın kaynağına göre, değişik yol ve yöntemler uygulanabilir.Bu yöntemler arasında; rotasyon, koordinasyonu sağlayıcı mevkiler oluşturma, itiraz sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme ile çatışmanın ortadan kaldırılması söz konusudur (**Kılınc,1986,s.159**).

3.Gruplar Arası Takım Kurma Müdahaleleri

Gruplar arası takım kurma,örgüt içinde veya daha fazla grup arasında birleşme, yönetim birliği yapma ve satın alma gibi konularda örgüt içi ve örgüt dışı gruplar arasında kullanılan bir yöntemdir (**Dinçer,1994,s.236**). Bu yöntem, gruplar arası ilişkileri iyileştirmek için kullanılır. Bu müdahalede amaç, iş ilişkileri içinde olan gruplar arasında etkileşim ve iletişimi artırmak, rekabetin olumsuz fonksiyonlarını azaltmak ve bağımlılık yerine karşılıklı dayanışma fikrinin oluşmasını sağlamaktır. Bu yöntem aşağıdaki safhalardan oluşmaktadır: (**Dinçer,1994,s.237-239. Kılınç,1990,s.61-63**)

- 1.Ön Hazırlık Safhası: Toplantıya neden olan problemlerin belirlenmesi, danışmanın durumla ilgili bilgiler alarak teşhis yapması, toplantıya katılacak grupların motive edilmesi çalışmalarını kapsar. Toplantı tepe yöneticisi tarafından yürütülür. Grup üyeleri danışman ve tepe yöneticileri fikir birliğine vardıldıktan sonra çalışma başlar. Daha sonra danışman toplantının amacını ve sürecini anlatır.
- 2.Danışman gerekli açıklamayı yaptıktan sonra, her grup ayrı ayrı kendi çalışma odalarına çekilerek üçer liste hazırlar. İlk listede kendi grupları ile ilgili duygu ve düşüncelerini, ikinci listede diğler grup hakkındaki algılamalarını, üçüncü listede ise diğler grupların kendi grubu hakkındaki görüşlerini yazarlar.
- 3.Gruplar daha sonra birbirlerinin düşüncelerini öğrenmek için bir araya gelirler. Her grup kendi listesini okur.
- 4.Bütün gruplar tekrar kendi toplantı odalarına dönerler ve öncelikle kendileri ve diğler gruplar hakkında öğrendiklerini tartışır. Daha sonra gruplar arasındaki problemleri belirleyip bunların çözümlenmesi için gerekli konular bir liste haline getirilir.
- 5.Daha sonra gruplar ikinci kez bir araya gelir ve listedeki bilgiler paylaşılır, karşılaştırma yaptıktan sonra görüşülecek konular hakkında ortak bir karar verilir. Konular öncelikle önemlerine göre listelenir.

6.Gruplar arasındaki sorunların belirlenmesinden sonra çözüm için faaliyet planları yapılır.

Çözüm safhası, genellikle danışmanın problem çözüm ve teşhisi ile ilgili bilgiler vermesi ile başlar. Gruplar kendi çalışma odalarına çekilerek çözüm listeleri hazırlarlar ve bir araya gelerek tartışır, çözüm listelerini birleştirdikten sonra, öncelik ve önem sırasına göre listelenir ve çözüm için faaliyet planları yapılır. Gruplar arası takım kurma yöntemi, danışmanın toplantıyı özetlemesi, elde edilen cevapların gruba geri verilmesi ile son bulur.

4. Örgütsel İlişkilerde Değişiklik Yapma

Bu yöntem örgütte, bireyler veya bölümler arasında ilişkilerin yeniden düzenlenmesi esasına dayanır (Öztürk,1992,s.39). Örgütsel ilişkilerde yapılacak değişiklik, çatışmanın kaynağına göre farklı olabilir. Değişiklik yapma, iş tanımları, kaynakların ayrılması,bazı bölümlerin diğer bölümlere bağlanması (Koçel,1993,s.407), görev, yetki ve sorumlulukların yeniden belirlenmesi, rotasyon, yeni bölümlerin oluşturulması şeklinde olabilir (Öztürk,1992,s.39). Örgütsel ilişkilerde değişiklik yapma, bölümler arasında koordinasyonun etkin hale gelmesini sağlar.

5. Örgütsel Ayna Tekniği

Gruplar arası çatışmanın çözümlenmesinde kullanılan bu teknik, örgütsel bir grubun karşılıklı ilişkili olduğu, diğer gruplardan kendisi ile ilgili geri iletim alması esasına dayanır. Özellikle bir grubun, kendi iş başarımı hakkında çelişkili bilgiler alması,hak etmediklerini inandıkları acımasız eleştirilerle karşılaşması, gayretlerinin diğer gruplar tarafından engellenmesinde kullanılan etkin bir tekniktir. Örgütsel ayna tekniği,genellikle

örgütsel bir laboratuvar ortamında yürütülür. Ön hazırlık, laboratuvar toplantısı ve izleme toplantısı şeklinde üç safhadan oluşur (Kılınç,1990,s.64-65). Bu teknik; ikiden fazla grubu kapsaması, ev sahibi grubun dışında diğer örgütsel grupların tamamı yerine,sadece temsilcilerin katılımının söz konusu olduğundan gruplar arası takım kurma müdahalelerinde farklı özellik gösterir.

6.Rol Analiz Tekniği

Rol analiz tekniği, grup çalışmasının daha etkili hale getirilmesi için, grup üyelerinin rol beklentilerini ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturulması esasına dayanır. Bu teknikte amaç, üyelerin rollerinin tam anlamı ile tanımlanması, mevcut gruplardaki rol belirsizliği ve rol karmaşıklığının önlenmesidir (Dinçer,1994,s.232). Bu teknik, örgüt geliştirme laboratuvarında yürütülmek ve uzun bir süre danışmanın yardımını almak ön koşulu ile oldukça başarılı bir yöntemdir ve beş temel adımdan oluşmaktadır: (Kılınç,1988,s.113-114. Dinçer,1994,s.232-234).

- 1.Rol Analizi: Bir grup üyesi rolünü algıladığı şekilde, rolü ile ilgili görev, sorumluluk ve davranışlarını tüm üyelerin rahatça görebileceği bir şekilde listeler. Daha sonra grubun, rol yükümlüsünün rolleri ile ilgili açıklamaları üzerinde tatmin olmalarına kadar bu liste üzerinde tartışılarak yeni ilaveler yapılır.
- 2.Rol yükümlüsünün, düzlemin diğer üyelerinden beklentileri: Odak rol yükümlüsünün,rol düzleminin diğer üyeleri ile ilgili kendi beklentilerini açığa koymasını içerir. Rol yükümlüsü rolü ve bu rolü gerçekleştirmesi üzerinde etkili olan rol düzlemini diğer üyelerinin, kendi rollerini nasıl gerçekleştirmelerini istediğine ilişkin düşüncelerini listeler ve bu liste ilk aşamada olduğu gibi tartışılır.
- 3.Rol yükümlüsünden rol beklentileri: Grubun odak rol yükümlüsü ile ilgili beklentilerinin listelenmesini içerir ve listelemeyi tartışma izler.

- 4.Rol profilinin hazırlanması: İlk üç safhada anlaşma sonucunda oluşan rollerin özet halinde listelenip profili çıkarılır. Çıkarılan profil grubun diğer üyelerine dağıtılır. Her üye, rolün açıklığa kavuşturulmasıyla ilgili olarak profili tekrar gözden geçirir ve profile son şeklini verir. Bu safha sonucunda oluşan rol tanımı, grubun diğer her üyesi için ayrı ayrı rol profilleri yapıncaya kadar devam eder. Grup üyelerinde ya da yapısında değişiklik olduğunda tekrar gözden geçirilir.
- 5.İzleme ve değerlendirme: Beklentiler ve hedeflerde zaman içinde değişme olacağı için,grup üyeleri belli zamanlarda bir araya gelip rol beklentilerini ve rol profilini gözden geçirip, gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar.

Bu teknik, rol çatışmasını önleyerek, grup üyelerinin rol sorumluluklarını fikir birliği içinde belirleyerek, karşılıklı tatmine ve verime ulaşmayı sağlamaktadır.

7. Problem Çözme Yöntemi

Problem, teoremler veya kurallar yardımıyla çözülmesi gereken sorunları ifade eder (Türkçe Sözlük,1988,s.1200). Problem çözme ise; bazı zamanlar içgüdüsel, fakat çoğunlukla yaratıcı düşünce ve muhakemenin içinde yer aldığı çerçeve veya biçimdir (Arık, 1990, s.22). Problem çözme yöntemi, kavram karmaşası, anlam bozuklukları, yanlış ve hatalı algılamalar v.b. gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmanın çözümünde etkindir. Ancak bu yöntem kısa vadeli çatışmalar için değil, uzun vadeli çatışmalar için daha etkindir. Problem çözme sürecinde, problemi çözen bireylerin değer yargıları, inançları, geçmiş tecrübeleri, anlama, kavrama ve muhakeme edebilme yetenekleri etkili olmaktadır (İrmiş, 1993, s.231-232). Problem çözme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır: (Anthony, 1989, s.241-251)

- 1.Problemi tanımlamak: Çözümlemeye çalışılan problem nedir ?

2. Problemlerle ilgili gerekli tüm bilgileri toplamak: Problem çözümede en önemli adımlardan biri, o problem hakkında mümkün olduğu kadar çok bilgi toplamaktır. Problemlerle ilgili bilgi toplanırken üç alana bakmak gereklidir :

- Olayı çevreleyen gerçekleri tanımlamak,
- Bireylerin problemi anlatırken içinde bulunulan duygusal ortamı saptamak,
- Problemlerle ilgili çözülmüş örnek olup olmadığı, dış çevre ile ilgili inceleme yapmak. Çevrede daha önce böyle olay olmuş mu ? Olmuşsa bunun araştırılması,

3. Mantıklı varsayımlar.

4. Problem seçeneklerinin geliştirilmesi: Her problemin iki tür çözümü olabilir. Problemi çözebiliriz ya da çözemeyiz. Ancak bunun yanında problemin birden fazla çözüm yöntemi olabilir. Bu safhada beyin fırtınası etkindir.

5. Çözüm yolları analizi: Her çözüm yolunun maliyeti ve yararlarının analizi yapılmalıdır. Maliyet ve yarar analizine tablo 2 örnek verilebilir. Ancak bazı maliyetlerin belirlenmesi oldukça zordur. Örneğin psikolojik maliyetler ancak moral bozukluğu ve değişikliğe karşı gelme ile algılanabilir.

6. Bir çözüm yolunun seçilmesi: Daha önceki aşamalar başarılı bir şekilde yapılmışsa, çözüm yolunun seçilmesi oldukça kolay olacaktır. Ancak, uygulanacak yolun önleyici mi, yoksa giderici mi olduğuna bakmak gerekir.

7. Seçilen çözümün uygulanması: Eğer sorun kağıt üzerinde kalıyor ve uygulanmıyorsa , çözüm yolunun hiç bir değeri yoktur. Uygulamaya koymak için, uygulama süreci saptanmalı, sorumluluklar dağıtılmalı ve belli görevler sıralanmalıdır. Kim, neyi, ne zaman yapacak belirlenmelidir.

8. İzleme, değerlendirme ve uyum sağlama: Uygulanan her çözüm seçeneği değerlendirilmelidir. Değerlendirme belli aralıklarla ve düzenli olarak yapılmalıdır.

Problem çözme teknikleri arasında; beyin fırtınası, nominal grup tekniği, vızıltı grupları ve kalite çemberleri sayılabilir. Bunlardan hangisinin uygulanacağı örgüte ve grup üyelerine göre farklılık gösterebilir.

<u>CÖZÜM SEÇENEĞİ:</u>	
<u>Kısa vadeli maliyetler</u>	<u>Kısa vadeli yararlar</u>
Parasal:	Parasal:
Psikolojik:	Psikolojik:
Fırsat:	Fırsat:
Zaman:	Zaman:
<u>Uzun vadeli maliyetler</u>	<u>Uzun vadeli yararlar</u>
Parasal:	Parasal:
Psikolojik:	Psikolojik:
Fırsat:	Fırsat:
Zaman:	Zaman:

Tablo 2:Çözüm seçeneklerinin maliyet-yarar analizi

Kaynak: Anthony, 1989, s.246.

8. Davranış Değişirme

Davranış değiştirme; yetersiz veya sorun olan tutum ve davranışların belirlenmesi, istenen davranış şekillerinin tanımlanması için gerekli pekiştiricilerin kullanılmasına yönelik bir müdahale tekniğidir (Dinçer,1994,s.188). Davranış değiştirme genellikle,örgüt mensuplarının, örgütün kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme ve uyum sağlamlasında, bireylerin örgütle ilgili davranış ve değer yargılarının değiştirilmesinde kullanılır (Ertürk,1994,s.141-142). Örgütsel çatışmanın önem kazandığı durumlarda, çatışmaya taraf olanların davranışlarının değiştirilmesi gerekli olabilir. Ancak bu yöntem

uzun ve maliyetli olmasına karşın, diğer yöntemlere göre daha etkilidir. Sonuçta çatışmaya neden olan kaynak ve etkenler de etkilenir (Bumin,1990,s.139-140).

Davranış değişikliğinin olabilmesi için, psikolojik iç faktörlerin (duygu, değer, inanç v.b.) değişmesi yeterli değildir. Dışarıdan da çeşitli öğrenme yöntemleri ile desteklenmelidir. Bu yöntemler;pekiştirme,cezalandırma,söndürme,genelleme,ayır etme,şekillendirme v. b. gibi yöntemler olabilir. Davranış değiştirmede bir çok teknik kullanılmaktadır. Bunlardan en çok kullanılan duyarlılık eğitimidir. Duyarlılık eğitimi T-Grubu ve laboratuvar eğitimi olarak da isimlendirilmektedir.

Duyarlılık eğitimi; T-Grubu çalışmaları sonucunda gelişmiştir. Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlar. Duyarlılık eğitimi arasında T-Grubu, laboratuvar eğitimi, rol oynama, vak' a çalışmaları, teknik bilgiler ve grup çalışmaları da yer almaktadır. Duyarlılık eğitimi beş konu üzerinde grup üyelerinin öğrenmelerini sağlar: (Dinçer,1994,s.26).

- 1.Grup üyesinin kendisini: İhtiyaçlar değerler algı ve tutumları anlamaya çalışır
- 2.Grubun diğer üyelerini: Grubun davranışlarını ve kendilerini nasıl etkileyeceğini,
- 3.Grup süreçlerini,
- 4.Örgütü veya daha geniş bir sistemi,
- 5.Öğrenmeyi öğrenmelerine çalışır.

IV.BÖLÜM

ARAŞTIRMA

A.METOD

1.Örneklem Grubu

Bu araştırmaya denek olarak İstanbul'da eğitim veren özel ve kamu üniversitelerinin merkez kütüphanelerinde çalışan personel katılmıştır. Örneklem grubunu Boğaziçi, İstanbul Teknik, İstanbul, Koç, Marmara, Mimar Sinan ve Yıldız Teknik Üniversitesi'nin merkez kütüphaneleri oluşturmaktadır. Marmara Üniversitesi'nde ise merkez kütüphanenin yanı sıra, diğer birimlerde çalışan kütüphane personeline de anket soruları dağıtılmıştır.

2.Ölçüm Aleti

Ölçüm aleti olarak 5 bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. (Bak. Ek I-V) Bu beş bölümü sırasıyla, kurumda yer alan bölümler ve fonksiyonları, sorun çözme ve çatışma ölçeğinden oluşmaktadır .

I. Demografik Sorular

Demografik sorular ek 1’de belirtilmiş olduğu gibi, deneklerin çalıştığı kurum bölümde çalışanların sayısı, kurumda çalışanların toplam sayısı, ünvan, kurumda çalışılan toplam süre, toplam çalışma süresi, hiyerarjik düzeydeki yönetim kademesi, yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, alınan eğitimin işe uygunluğu ve mesleğin toplum tarafından saygınlığı sorularından oluşmaktadır.

II.Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Çatışmaya neden olduğu varsayılan sorular sıralanmış ve bunların değerlendirilmesi **önemli, kararsızım ve önemsiz** şeklinde olmuştur. Ek 2 çatışmaya neden olan faktörleri göstermektedir .

III.Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonları

Bu bölümde, kurumda yer alan bölümler dört başlık altında toplanmıştır. Anketi cevaplandıran deneklerden bu bölümleri 1’den 4’e kadar sıralamaları istenmiştir. Ek 3 bu durumu göstermektedir.

IV. Sorun (Problem) Çözme

Çatışmanın çözümlerinden biri olan sorun çözme yöntemi ile ilgili maddeler yer almaktadır. Deneklerden bu maddeleri **hiç, nadiren, bazen, oldukça sık ve çok sık** şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ek 3-4 bu durumu göstermektedir.

V. Çatışma leği

Bu lek 35 maddelik ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerle deneklerin davranış tarzları öğrenilmeye çalışılmıştır. Ölçek beş gruba ayrılmıştır. Bu gruplar;

1. Grup 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31 numaralı ifadeler,
2. Grup 2, 7, 12, 17, 22, 27, 32 numaralı ifadeler,
3. Grup 3, 8, 13, 18,23, 28, 33 numaralı ifadeler,
4. Grup 4, 9, 14, 19, 24, 29, 34 numaralı ifadeler,
5. Grup 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 numaralı ifadeler,

Daha sonraki adımda her grubun kendi arasında ortalamaları alınmıştır. Ek 5-6 bu durumu göstermektedir.

3.Uygulama

Araştırmamızla ilgili kurumlara daha sonradan toplanmak üzere 10 ar adet anket dağıtılmıştır ve ağırlıklı olarak dağıtılmıştır. Ancak tatil dönemi ve üst makamların engellemeleri sonucu istenen seviyeye ulaşılamamıştır. Ancak dağıtılan anketlerin % 70 kadarı toplanabilmiştir.

4.İstatistik Analizi

Anketler kodlanarak SPSS programına girilmiş ve ölçeklere frekans analizi uygulanmıştır

B.BULGULAR

Araştırmamızın temeli, örneklem grubunda yer alan üniversite kütüphanelerinde çatışmaya yol açan nedenler ve hangi çatışma yöntem ya da yöntemlerinin kullanıldığı olduğundan frekans analizleri uygulanmıştır.

1.Demografik Sorular İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri tablo 3, 4, 5 ve 6'da verilmiştir. Deneklerin üniversitelere göre dağılımları % 6 Boğaziçi, % 16 İstanbul Teknik, % 12 İstanbul, %18 Koç, %28 Marmara, %16 Mimar Sinan ve %4 Yıldız Teknik Üniversitesi şeklindedir. (Bak . tablo 3)

Hiyerarşik yönetim kademesi ise 4-5 basamaktan oluşmaktadır. (Tablo 3)

Görev dağılımı ise %72 uzman, %2 Arş.Gör., %4 Müdür, %2 Ş.Müdürü, %4 Şef , %4 Teknisyen, %8 Memur ve %4 Hizmetli şeklindedir. (Bak. tablo 4)

Araştırmaya katılan deneklerin % 62 'si kadınlardan, % 38 ' ise erkeklerden oluşmaktadır. (Bak.tablo 4)

ÜNİVERSİTELER	N	F%	Kurumda toplam çalışan sayısı	Hiyerarşik kademe
Boğaziçi	3	6	60	6
İ.T.Ü.	8	16	40	5
İstanbul	6	12	30	7
Koç	9	18	10	3
Marmara	14	28	29	5
M.Sinan	8	16	10	4
Yıldız Teknik	2	4	16	5
TOPLAM	50	100	195	

Tablo 3: Deneklerin üniversitelere göre dağılımları, kurumda toplam çalışan sayısı ve hiyerarşik kademe sayısı .

Deneklerin büyük bir çoğunluğunu ise üniversite ve Y.Lisans mezunları oluşturmaktadır (%88) (Bak.tablo 4).

Araştırmaya katılan deneklerin % 72'sini uzmanlar teşkil etmektedir. (Tablo 4)

		N	F%
Cinsiyet	Kadın	31	62
	Erkek	19	38
	Toplam	50	100
Medeni Durum	Evli	18	36
	Bekar	32	64
	Dul		
	Toplam	50	100
Öğrenim Durumu	İlk	2	4
	Orta	1	2
	Lise	3	6
	Ü.Külp.	27	54
	Ü.Diğer	3	6
	Y.Lisans	14	28
	Toplam	50	100
Görev Dağılımı	Uzman	36	72
	Arş.Gör.	1	2
	Müdür	2	4
	Ş.Müdürü	1	2
	Şef	2	4
	Teknisyen	2	4
	Memur	4	8
	Hizmetli	2	4
		Toplam	50

Tablo 4 : Deneklerin cinsiyet, medeni durum, kurumdaki görevleri ve öğrenim durumları

Ayrıca deneklerin kurumda ortalama çalışma süreleri 4.3 yıl, toplam çalışma sürelerinin artması ise 7.32 yıldır. (Tablo 5)

	YILLAR	N	F %
Toplam çalışma süresi	1-5	23	46
	5-10	18	36
	10-15	5	10
	15-20	2	4
	20-25	1	2
	25-30	1	2
	Toplam	50	100
Kurumda t.çalışma süresi	1-5	35	70
	5-10	10	20
	10-15	5	10
	Toplam	50	100

Tablo 5: Deneklerin toplam çalışma süreleri ve kurumdaki toplam çalışma süreleri

Deneklerin yaş ortalaması 30'dur. (Tablo 6)

YAŞ	N	F%
23-25	9	18
25-30	26	52
30-35	6	12
35-40	7	14
40-45	1	2
45-50		
50-55	1	2
Toplam	50	100

Tablo 6:Deneklerin yaş durumları

Deneklerin % 72'si ise teknik hizmetler bölümünde çalışmaktadır. (Tablo 7)

BÖLÜMLER	N	F%
Yönetim	4	8
Tek.Hiz.	36	72
Sür.Yay.	7	14
Yararlandırma	3	6
Toplam	50	100

Tablo 7: Deneklerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan bireylere aldıkları eğitim düzeyi ile yaptıkları iş arasında uygunluk sorulduğunda ise % 78 evet, %22 hayır cevabı alınmıştır. (Tablo 8)

	N	F%
EVET	39	78
HAYIR	11	22
TOPLAM	50	100

Tablo 8: Deneklerin aldıkları eğitim ile yaptıkları iş arasındaki uygunluk

Ayrıca, mesleğin toplumda saygınlığı varmıdır sorusuna ise alınan cevap % 62 evet, % 38 hayır şeklindedir. (Tablo 9)

	N	F%
EVET	31	62
HAYIR	19	38
TOPLAM	50	100

Tablo 9: Deneklerin yaptıkları işin toplumda saygınlığına ilişkin görüşleri

Deneklerin üstündeki yönetim kademesi sorulduğunda ise ağırlığı 4. ve 5. kademelerde toplandığı gözlenmektedir. (Tablo 10)

Yönetim Kademesi	N	F%
1	1	2
2	3	6
3	5	10
4	20	40
5	19	38
6	1	2
7	1	2
Toplam	50	100

Tablo 10: Deneklerin Üstündeki Yönetim Kademelerinin Sayısı

2. Çatışmaya Neden Olan Faktörlerle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin büyük bir çoğunluğu ek 2’de belirtilen nedenlerin çatışmaya yol açtığı konusunda hem fikirdirler. Tablo 11 çatışmaya neden olan faktörlerin önem derecesine göre sıralanmış şeklini göstermektedir.

	N	F%
Üstlerle iletişim sorunu	46	92
Astlarla işbirliği sağlama sorunu	45	90
Üstlerle işbirliği sağlama sorunu	44	88
Bölmelerarası işbirliği sağlama sorunu	43	86
Karar vermeden kaynaklanan sorunlar	43	86
Yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar	41	82
Fonksiyonel bağımlılığın yarattığı sorunlar	41	82
İş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar	41	82
Astlarla iletişim sorunu	41	82
Bireysel faktörlerden kaynaklanan sorunlar	39	78
İşbölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı sorunlar	39	78
Örgütsel değişim ve gelişimin etkileri	38	76
Örgüt yapısının büyüklüğü	34	68
Statü ve güçten kaynaklanan sorunlar	34	68
Görev alanı ile ilgili belirsizlik	33	66
İş bağımlılığının yarattığı sorunlar	33	66
Kıt kaynaklar için rekabet	33	66
Ödül sisteminin yarattığı sorunlar	29	58
Bürokratik nitelikler	29	58

Tablo 11: Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Tabloda da görüldüğü gibi çatışmaya neden olan faktörlerin arasında en önemlisi iletişim faktörleri görülmektedir.

3.Kurumda Yer Alan Bölümler ve Fonksiyonları İle İlgili Bulgular

Bu bölümde, ek 3 'de belirtilen bölümlerin önem derecesine göre sıralanması istenmiştir. 1.dereceye göre en önemli bölüm yönetim, 4.derecede ise sağlama bölümünün yer aldığı görülmektedir. Tablo 12 bu durumu göstermektedir.

Bölümler	N	F%
Yönetim	39	78
Tek.Hiz.	5	10
Yararlandırma	3	6
Sağlama	2	4
Toplam	50	100

Tablo 12: Bölümlerin Fonksiyonları

4.Sorun Çözme Yöntemi İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan deneklerin sorun çözme yöntemini çok sık olarak kullanmadıkları gözlenmektedir. Yoğunluk bazen ve oldukça sık arasında toplanmıştır. Tablo 13 bu durumu göstermektedir.

5.Çatışma Ölçeği İle İlgili Bulgular

Deneklerin verdikleri cevaplara göre davranış tarzları yatıştırıcı, işbirliği ve uzlaştırıcı özellik taşımaktadır. Tablo 14 bu durumu göstermektedir.

	Hiç		Nadiren		Bazen		O.Sık		Ç.Sık		Toplam		
	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F	
Cözümleyeceğimiz sorunları birlikte saptarız		7	14	2	4	17	34	18	36	6	12	50	100
Tartıştığımız sorunun gerçek sorun olup olmadığını tartışırız	5	10	8	16	18	36	15	30	4	8	50	100	
Sorunu açıkça ortaya koruz	4	8	6	12	10	20	21	42	9	18	50	100	
Birbirimize nasıl olmaktan çok kötü gerçekleri realist bir şekilde açıklamayı tercih ederiz	3	6	12	24	20	40	11	22	4	8	50	100	
Bir tarafın kaybedip diğerinin kazanacağı yöntemden çok her iki tarafın kazanmasını sağlayacak yöntemi buluruz	6	12	4	8	17	34	15	30	8	16	50	100	
Güç sorunların halledilmesine geçmeden önce grup birliğini sağlamaya çalışırız. Örneğin kolay sorunlardan başlarız.	6	12	8	14	14	28	15	30	7	14	50	100	
Gündemi açıkça ortaya koruz	5	10	4	8	14	28	17	34	10	20	50	100	
Değişik görüşlere sahip olanların kendilerini açıkça ve tam olarak ifade etmelerini teşvik ederiz	4	8	8	16	11	22	19	38	8	16	50	100	
Statünün önemini azaltırız	7	14	14	28	14	28	11	22	4	8	50	100	
Fikir birliğini sağlarız	6	12	4	8	13	26	18	36	9	18	50	100	
Tek tek sorunlardan önce ortak sorunları saptarız		4	8	4	8	18	36	18	36	6	12	50	100
Çeşitli çözümlerin bulunması ve sıralanması ve bunların değerlemesini ayrı tutarız	8	16	6	12	15	30	16	32	5	10	50	100	
Bütün mümkün çözümleri yaratıcı bir şekilde arar ve sıralarız	9	18	6	12	7	14	20	40	8	16	50	100	
Grup fikir birliğine varamazsa tartışmayı tekrarlarız	7	14	7	14	22	44	11	22	3	6	50	100	
Sorunun ifade edilen şekline varılan sonucu karşılaştırır bunun sonucu gerçekten çözüp çözmediğini saptarız	7	14	7	14	11	22	19	38	6	12	50	100	

Tablo 13: Sorun (Problem) çözme

Tablo 13 de görüldüğü gibi sorun çözme yönteminin araştırmaya katılan bireyler tarafından bazen ve oldukça sık değerlerde toplandığı görülmektedir.

Çatışma Yönetimi	1		2		3		4		5		Toplam	
	N	F	N	F	N	F	N	F	N	F		
Kabuğuna Çekilen	20.143	40.486	16.286	32.572	6.286	12.572	4.285	8.57	3	6	50	100
Yatıştırıcı	6.143	12.286	9	18	14.714	29.428	12.285	24.57	6.428	12.856	50	100
İşbirliği	3.143	6.286	4	8	13.428	26.856	19	38	10.429	20.858	50	100
Zorlayıcı	15.57	31.14	9.57	19.14	19.14	38.28	9.71	19.42	5.71	11.42	50	100
Uzlaştırıcı	8.14	16.28	13.20	26.40	12.14	24.28	9.85	19.7	6.58	13.56	50	100

Tablo 14 : Çatışma ölçeği



SONUÇ

Bu araştırma, örgütsel çatışmanın olumlu/olumsuz yanlarını ve yöntemlerini göstermektedir.

Yapılan araştırmada demografik özellikler dikkate alındığında deneklerin büyük bir çoğunluğunu üniversite ve yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Bu da eğitim düzeyinin yüksekliği ile çatışma arasındaki ters ilişkiyi destekler niteliktedir. Yani eğitim seviyesi yükseldikçe çatışma düzeyi azalmaktadır. Bireylere eğitim düzeyi ile yapılan iş arasındaki uyum sorulduğunda bu da varsayımı destekler niteliktedir. Ayrıca deneklerin yaş seviyesinin düşüklüğü de dikkat çekmektedir.

Deneklerin büyük bir çoğunluğu teknik hizmetler biriminde çalışmasına karşılık önemli bölüm olarak yönetim bölümünü göstermişlerdir. Bu da bize çatışmada yönetimin ne derecede önemli olduğunu göstermektedir. Eğer üst yönetim çatışmayı zamanında fark edemiyorsa çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Çatışmada önemli olan, çatışma çıkmadan önce çözmektir.

Deneklere sorun çözme yöntemini kullanıp kullanmadıkları sorulduğunda, yoğunluğun bazen ve oldukça sık değerlendirmesinde yer aldığı gözlenmektedir. Çatışmaya neden olan faktörler sorulduğunda ise, yoğunluğun iletişim faktörlerinde toplandığı gözlenmektedir.

Deneklere çatışmada hangi tür davranış sergiledikleri sorulduğunda ise, gösterdikleri davranış yatıştırıcı, işbirliği ve uzlaştırıcı şeklindedir. Bu da bize çatışmanın olmadığını göstermektedir.

Araştırmada fazla genelleme yapılamamasının nedeni, örneklem grubunun yeterli olmaması gösterilebilir. Eğer bundan sonraki araştırmalarda örneklem grubu daha fazla tutulursa daha geçerli sonuçların alınacağı kanısındayım.

KAYNAKÇA

- Anthony, William P. (1989); **Yöneticinizi Siz Yönetin**. İstanbul: İlgi Yayınları.
- Arık, İ. Alev (1990); **Yaratıcılık**. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Artan, İnci (1996); "**Örgütsel Değişim ve Gelişme** " Endüstri ve Örgüt Psikolojisi . ed.Suna Tevruz. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği.
- Baransel, Atilla (1993); **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. 3.bs. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü.
- Bingöl, Dursun (1990); **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- Bumin, Birol (1990); **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.
- Cüceloğlu, Doğan (1994); **İyi Düşün İyi Karar Ver: Etkili Yaşamanın Temel Boyutları Üzerine Yakup Bey'le Söyleşiler** . 6.bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davis, Keith (1982); **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış** .çev.Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Demir, Ömer - Mustafa Acar (1992); **Sosyal Bilimler Sözlüğü**. İstanbul: Ağaç Yayıncılık.
- Develioğlu, Ferit - Neval Kılıçkın (1975); **En Yeni Büyük Türkçe Sözlük**. İstanbul: Rafet Zaimler Yayınevi.
- Dinçer, Ömer (1994); **Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ömer (1994); **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dinçer, Ömer (1991); **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Doğan, Hasan Zafer (1981); "**Rol Çatışması ve İşgören Sorunları** "Yönetim Psikolojisi II.Ulusal Kongresi.

- Dökmen, Üstün (1994); **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, Erol (1985); "**Değişim Yönetimi**", MESS 1985 Yılı Seminerleri. Ankara: MESS Yayınları.
- Eren, Erol (1993); **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertekin, Yücel (1981); "**Örgütsel Çatışma**" Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu.
- Ertekin, Yücel (1993); **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Ertürk, Mümin (1994); "**Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi'nde Bir Anket Uygulaması**" Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.11.
- Freedman, Jonathan L. - David O. Sears - J. Merrill Carlsmith (1989); **Sosyal Psikoloji**. (çev. Ali Dönmez). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Genç, Nurullah (1994); "**Örgütsel Davranış, Karar Süreci ve Karşılıklı Etkileşim**", Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.10, s.3-4.
- Genç, Nurullah (1994); **Zirveye Götüren Yol Yönetim**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Hançerlioğlu, Orhan (1976); **Felsefe Ansiklopedisi: Kavram ve Akımlar, I**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hatiboğlu, Zeyyat (1977); **İşletme Yöneticiliğinin Temelleri**. İstanbul: Aktif Büro Basım Organizasyon Yayınları.
- Hicks, Herbert - C. Ray Gullett (1981); **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**. (çev. Besim Baykal) İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları.
- İrmış, Ayşe (1993); "**Bir Yönetim Tekniği Olarak Problem Çözme Süreci**" Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.10, s.1-2.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1988); **İnsan ve İnsanlar**. gözde geç. 7bs. İstanbul: Evrim Basım Yayınları.

- Katrinli, Alev Ergenç - Ömür Özmen - N. Timurcanday (1991); **"Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi "** . Yirmibirinci Yüzyılın Işığında İşletmecilik Bilgisi ve Uygulamaları. ed.Cengiz Yılmaz, Hülya Tütek. Manisa: Dokuz Eylül Üniversitesi Manisa İ.İ.B.F. Yayınları.
- Kaya, Sıdıka (1995); **"Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri"** Hastane İşletmeciliği : (Seçme Yazılar), derl.Hikmet Seçim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kılınç,Tanıl (1990); **" Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Yönelik Laboratuvar Yaklaşımı "** İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.19 , S.1-2.
- Kılınç, Tanıl (1986); **"Örgütlerde Çatışma : Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi"** İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.15, s.1.
- Kılınç, Tanıl (1985); **"Örgütlerde Çatışma: Maliyeti ve Nedenleri "** İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi , c.1 4, s.1 .
- Kılınç,Tanıl (1988); **"Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri"** İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.17, s.2.
- Kılınç,Tanıl (1991); **"Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elamanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma"**, İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.20, s.1-2 .
- Koçel,Tamer (1993); **İşletme Yöneticiliği: Organizasyon ve Davranış**. 4.bs. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, Sezer (1994); **"Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik"**, Verimlilik Dergisi, s..
- Köse, Sevinç (1992); **"Çatışma ve Yönetimi"**, 2.Yönetim Kongresi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Luthans, Fred (1992); **Organizational Behavior**. 6th. ed. New York: McGraw Hill, Inc.

- Luthans, Fred (1977); **Organizational Behavior** . 2nd. ed. Tokyo : McGraw Hill Kogakuska .
- Morgan, Clifford (1986); **Psikolojiye Giriş Ders Kitabı**.3.bs. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları.
- Onaran, Oğuz (1971); **Örgütlerde Karar Verme**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Öztebağ, Lutfi (1970); **Psikolojide İlk Adım**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Öztürk, Azim (1992); "**Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi** ". İşletme Yönetiminde Güncel Konular. Adana: Çukurova Üniversitesi Yayınları.
- Peker, Ömer (1995); **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. Ankara: TODAİE.
- Pekkaya, F. Banu (1994); **Arabulucu Yolu ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Geliştirmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi**. (Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Pettas, William (1992); "**Conflict in the Large Academic Library: Friend or Foe ?** " The Journal of Academic Librarianship, v.18, n.1.
- Pondy, Louis R. (1973); "**Örgütsel Uyuşmazlık: Kavramlar ve Modeller**" (çev.Bilal Murat Özgüven), Akademi Bursa İ.T.İ.A. Dergisi, c.II, n.1.
- Rue, Leslie W. - Lloyd L.Byars (1992); **Management Skills and Application**. 6th.ed. Boston : Richard D.Irwin, Inc.
- Rue, Leslie W. - Lloyd L. Byars (1986); **Supervision: Key Link to Productivity**. 2nd.ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (1984); **Çalışma Psikolojisi**. 2.bs. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (!982); **Endüstriyel Davranışlar**. Bursa: Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayınları.

- Stoner, James A. F. (1978); **Management**. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Şimşek, M. Şerif (1987); "**Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi** " Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, c.7, s.1-2.
- Tevruz, Suna (1989); **Davranışlarımızdan Seçmeler**. İstanbul.
- Tolan, Barlas - Galip İsen - Veysel Batmaz (1985); **Toplum ve Ben: Sosyal Psikoloji, I**. Ankara: V Teori.
- Tulunay, Nihal (1990); **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma**. (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi)
- Türkmen, İsmail (1992); **Etkin İletişim Modeli (Yöneticiler İçin)** Ankara: MPM.
- **Türkçe Sözlük** (1974); gözd.geç.6.bs. Ankara: TDK.
- **Türkçe Sözlük** (1988). Ankara: TDK.
- Uyguç, Nermin - Yasemin Arbak (1993); "**Bağımlılık - Çatışma Sıklığı ve Çatışma Çözüm Yöntemleri, Performans İlişkileri** ", Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, c.8, s.11.
- Vecchio, Robert P. (1991); **Organizational Behavior**. 2nd.ed. Fort Worth: The Dryden Press.
- Yılmaz, Bülent (1992); "**Kütüphanecilik Alanındaki Yeni Teknolojilerin İnsan Boyutu** " , Verimlilik Dergisi, S.2.
- Yozgat, Osman (1989); **İşletme Yönetimi**. 7.bs. İstanbul: M. Ü. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

EKLER



Sayın ilgili;

Elinizdeki anket formu, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda, Ayhan Tuğlu tarafından hazırlanan **Örgütsel Çatışma ve Yönetimi** isimli yüksek lisans teziyle ilgilidir.

Anket formunun cevaplandırılmasında göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önem taşımaktadır.

Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla

Ayhan Tuğlu

II. BÖLÜM

Sizce karşılaştığınız sorunların önem derecesi nedir ? Uygun gördüğünüz seçeneklerden birine (x) işareti koyunuz.

	Önemli	Kararsızım	Önemsiz
1.Üstlerle iletişim sorunu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Astlarla iletişim sorunu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Kıt kaynaklar için rekabet:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.Üstlerle işbirliği sağlama sorunu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Astlarla işbirliği sağlama sorunu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Bölümlerarası işbirliği sağlama sorunu:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.İş bağımlılığının yarattığı sorunlar:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Ödül sisteminin yarattığı sorunlar:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Bürokratik nitelikler:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.İş bölümü ve uzmanlaşmanın yarattığı sorunlar:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.İş ve yetki belirsizliğinin yarattığı sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Fonksiyonel bağımlılığın yarattığı sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Statü ve güçten kaynaklanan sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Görev alanı ile ilgili belirsizlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Örgüt yapısının büyüklüğü:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.Örgütsel değişim ve gelişimin etkileri:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.Yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.Karar vermeden kaynaklanan sorunlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.Bireysel faktörlerden kaynaklanan sorunlar(Amaç,değer,algılama...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.Diğer:.....			
.....			

III. BÖLÜM

Her kurumda değişik fonksiyonları olan bölümler vardır. Bazı bölümler diğerlerine oranla örgüt içinde daha önemli görülür. Sizin kurumunuzda böyle bir durum varsa, aşağıda belirtilen bölümleri önem derecesine göre sorulayınız. (En önemli bölüme 1 derecesi vererek sıralayınız)

- Sağlama (Tedarik) : (seçim, karar verme, ısmarlama, teslim alma vs.....)
- Teknik işlemler : (Kataloqlama, sınıflama, konu başlığı vs...)
- Yararlandırma : (Danışma, ödünç verme vs....)
- Yönetim

IV. BÖLÜM

Bireyler , aralarındaki anlaşmazlıkları çeşitli şekillerde çözümlerabilirler. Anlaşmazlığı çözme mekanizmalarından biri de sorun çözmedir. Burada öğrenmek istediğimiz , sorun çözme mekanizmasını ne derecede uyguladığınızdır. Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyunuz ve uygulama derecesine uygun olana (X) işareti koyunuz.

	Hiç	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
1.Çözümleyeceğimiz sorunları birlikte saptarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.Tartıştığımız sorunun gerçek sorun olup olmadığını belirleriz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.Sorunu açıkça ortaya koyarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Hiç	Nadiren	Bazen	Oldukça Sık	Çok Sık
4.Birbirimize nazik olmaktan çok , kötü gerçekleri realist bir şekilde açıklamayı tercih ederiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.Bir tarafın kaybedip diğerinin kazanacağı yöntemden çok, her iki tarafın kazanmasını sağlayacak yöntemi kullanırız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Güç sorunlarının halledilmesine geçmeden önce grup birliğini sağlamaya çalışırız, örneğin kolay sorunlardan başlarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.Gündemi açıkça ortaya koruz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.Değişik görüşlere sahip olanların kendilerini açıkça ve tam olarak ifade etmelerini teşvik ederiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.Statünün önemini azaltırız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.Fikir birliğini sağlarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.Tek tek sorunlardan önce ortak sorunları seçeriz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.Çeşitli çözümlerin bulunması ve sıralanması bunların değerlendirilmesini ayrı tutarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.Bütün mümkün çözümleri yaratıcı bir şekilde arar ve sıralarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.Grup fikir birliğine varamazsa, tartışmayı tekrarlarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.Sorunun ifade edilen şekliyle varılan sonucu karşılaştırır ve bunun sorunu gerçekten çözüp çözmediğini saptarız	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V. BÖLÜM

Aşağıdaki deyişler çatışmaları çözmek için bazı strateji tanımları olarak düşünülebilir. Deyişlerin bazıları atasözlerini dile getirmektedir. Her deyişi dikkatle okuyun. Aşağıdaki ölçeği kullanarak her deyişin sizin bir çatışmadaki davranış tarzınızı hangi ölçüde temsil ettiğini belirtin.

5: Bir çatışmadaki çok tipik davranış şeklim

4: Çok sık böyle davranırım

3: Sık sık böyle davranırım

2: Nadiren böyle davranırım

1: Asla böyle davranmam

1. Tartışmadan geri çekilmek sakınmaktan kolaydır
2. Birisinin senin gibi düşünmesini sağlayamıyorsan, senin gibi davranmasını sağla
3. Tatlı dil yılanı deliğinden çıkarır
4. Kolla beni kollayım seni
5. Gelin birlikte düşünelim
6. Kavgada ilk susan takdire layıktır
7. Güç doğruyu yener
8. Yumuşak sözler yumuşak davranışlar getirir
9. Azla yetinmeyen çoğu bulamaz
10. Gerçek, çoğunluğun fikrinde değil, bilgide yatar
11. Kavga edip kaçan, ergeç yine kavga eder
12. Başarılı savaşçı düşmanını kaçıtır.
13. Düşmanınızı iyilikle öldürün.
14. Adaletli yaklaşım tartışmayı engeller.
15. Kimsenin nihai bir cevabı yoktur, ancak herkesin katacağı bir şeyler vardır

- 16.Size ters düşünlerden uzak durun.
- 17.Kazanmaya inanan herkes kazanır.
- 18.Güzel sözlerin değeri çok,bedeli azdır.
- 19.Diş diş ,göze göz
- 20.Sadece gerçekleri kendi tekelinden çıkararak insan, diğerlerinin sakladıkları gerçekten yararlanabilir
- 21.Hayatınızı zehir edecek kavgacı insanlardan uzak durun
- 22.Kaçmayan kaçırır.
- 23.Tatlı sözler ahenk sağlar.
- 24.Hediye arkadaşlığı pekiştirir.
- 25.Çatışmalarınızı açığa çıkarıp onlarla yüz yüze gelerseniz en iyi çözüm bulunur
- 26.Çatışmayla başatmenin en iyi yöntemi ondan kaçmaktır.
- 27.Nezaket şiddeti yener.
- 28.Nerede durmak istiyorsan ayağını oraya koy.
- 29.İstediklerinin bir kısmını almak hiç bir şey almamaktan daha iyidir.
- 30.Dürüstlük,doğruluk ve güvenle insan dağları devirir.
- 31.Uğrunda savaşacak kadar değerli hiç bir şey yoktur.
- 32.Dünyada iki çeşit insan vardır:Kazananlar ve kaybedenler.
- 33.Birisi size taşla vurursa ona pamukla karşılık ver.
- 34.Her iki tarafda eşit ölçüde taviz verirse adil bir anlaşmaya varılır.
- 35.Araştırma araştıra gerçeğe ulaşılır.