

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Uğur ÖZTAŞ

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE  
CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN ETKİSİ

Danışman

Prof.Dr.Ferda ERDEM

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2005

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ OLARAK kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: .....

Üye (Danışman): .....

Üye: .....

Üye: .....

Üye: .....

**Onay:** Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../.....

İmza

.....

Müdür

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLOLAR</b>	vi
<b>ŞEKİLLER</b>	vii
<b>GRAFİKLER</b>	viii
<b>KISALTMALAR</b>	ix
<b>ÖZET</b>	x
<b>SUMMARY</b>	xii
<b>ÖNSÖZ</b>	xiv
<b>GİRİŞ</b>	1

### 1. BÖLÜM

#### ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	3
1.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	8
1.3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	9
1.3.1. Örgütsel Çatışmada Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	10
1.3.1.1. Kişilik Farklılıkları	10
1.3.1.2. Amaç Farklılıkları	11
1.3.1.3. Statü ve Rol	12
1.3.2. Örgütsel Yapı ve İşleyişe İlişkin Çatışma Nedenleri	13
1.3.2.1. Örgütsel Büyüklük	13
1.3.2.2. Katılım	13
1.3.2.3. Fonksiyonel Bağımlılık	14
1.3.2.4. Ödül Sistemlerindeki Farklılık	15
1.3.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	16
1.3.2.6. Örgütsel Değişimin Etkisi	16
1.3.2.7. Bürokratik Nitelikler	17
1.3.2.8. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	17
1.3.2.9. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar	18
1.3.2.10. Statü Farklılıkları	18

1.3.2.11. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık	19
1.3.2.12. İş Bölümünden Kaynaklanan Sorunlar	19
1.3.2.13. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar	19
1.3.3. İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri	20
1.3.3.1 Anlam Güçlükleri	20
1.3.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi	21
1.3.3.3. Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk	21
1.4. ÇATIŞMA SÜRECİ	21
1.4.1. S..P.Robbins 'a Göre Çatışma Evreleri	22
1.4.2. M.A.Rahim 'e Göre Çatışma Evreleri	27
1.5. ÇATIŞMA TÜRLERİ	30
1.5.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri	30
1.5.1.1. Potansiyel Çatışma	30
1.5.1.2. Algılanan Çatışma	30
1.5.1.3. Hissedilen Çatışma	31
1.5.1.4. Açık Çatışma	31
1.5.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri	31
1.5.2.1. Dikey Çatışma	31
1.5.2.2. Yatay Çatışma	32
1.5.2.3. Emir-Komuta Kurmay Çatışması	32
1.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Türleri	33
1.5.3.1. Birey Düzeyli Çatışmalar	33
1.5.3.1.1. Engellenme (frustrasyon)	34
1.5.3.1.2. Amaç Çatışması	34
1.5.3.1.2.1. Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması	35
1.5.3.1.2.2. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması	35
1.5.3.1.2.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması	35
1.5.3.1.3. Rol Çatışmaları	36
1.5.3.2. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar	36
1.5.3.2.1. Bireyler Arası Çatışmalar	36
1.5.3.2.2. Bireyler-Gruplar Arası Çatışmalar	37
1.5.3.2.3. Gruplar Arası Çatışmalar	37
1.5.3.2.4. Örgütler Arası Çatışmalar	38

1.5.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	38
1.6. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETSEL DEĞERLENDİRİLMESİ	39
1.6.1. Geleneksel Yaklaşım	39
1.6.2. Davranışsal Yaklaşım	40
1.6.3. Etkileşimci Yaklaşım	40
1.7. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ	41

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMI	43
2.2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME YAKLAŞIMLARI	44
2.3. ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ	47
2.3.1. S.P. Robbins Çatışma Çözüm Yöntemleri	48
2.3.1.1. Rekabet ( <i>competing</i> )	49
2.3.1.2. İşbirliği ( <i>collaborating</i> )	49
2.3.1.3. Uzlaşma ( <i>compromising</i> )	50
2.3.1.4. Kaçınma ( <i>avoid</i> )	50
2.3.1.5. Uyum ( <i>accommodating</i> )	51
2.3.2. Blake Shepard ve Mouton Çatışma Çözüm Yöntemleri	51
2.3.2.1. Geri Çekilme ( <i>withdrawing</i> )	52
2.3.2.2. Yumuşatma ( <i>smoothing</i> )	53
2.3.2.3. Baskı Yapma ( <i>forcing</i> )	54
2.3.2.4. Uzlaştırma ( <i>compromising</i> )	55
2.3.2.5. Sorun Çözme ( <i>problem solving</i> )	55
2.3.3. Rahim ve Bonoma Çatışma Çözüm Yöntemleri	56
2.3.3.1. Bütünleştirme ( <i>integrating</i> )	57
2.3.3.2. Baskı Yapma(hükmetme) ( <i>dominating</i> )	59
2.3.3.3. Uyma ( <i>obliging</i> )	60
2.3.3.4. Kaçınma ( <i>avoid</i> )	61
2.3.3.4.1. Soyutlanma	62
2.3.3.4.2. Kayıtsızlık	62
2.3.3.4.3. Çekilme	63

2.3.3.5. Uzlaşma ( <i>compromise</i> )	63
2.3.3.5.1. Üçüncü Tarafın Müdahalesi	64
2.3.3.5.1.1. Arabuluculuk	64
2.3.3.5.1.2. Hakemlik	65
2.3.3.5.2. Müzakere	65
2.3.3.5.3. Oylama	66
2.3.3.5.4. Farklılıkları Paylaşma	66

### **3.BÖLÜM**

#### **İŞ DAVRANIŞLARINDA CİNSİYETİN ETKİSİ : ERKEK VE KADIN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINDAKİ FARKLILIKLAR**

3.1. KADIN YÖNETİCİNİN İŞ HAYATINDAKİ YERİ	69
3.2. KADIN YÖNETİCİNİN İŞ HAYATINDA KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR	71
3.3. BİYOLOJİK CİNSİYETİN KADIN ve ERKEK YÖNETİCİLERİN İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ	72
3.4. SOSYOLOJİK CİNSİYETİN KADIN ve ERKEK YÖNETİCİLERİN İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİ	72
3.4.1. Toplumsal Açından Cinsiyet Rollerini Oluşturan Dişil ve Eril Özellikler	73
3.4.2. Çalışma Yaşamında Egemen Olan Eril-Dişil Özellikler	74
3.5. ÖRGÜTSEL ORTAM AÇISINDAN KADIN ve ERKEK YÖNETİCİLERİN İŞ DAVRANIŞLARINDAKİ FARKLILIKLAR	76
3.5.1. Algılama Açısından Farklılıklar	76
3.5.2. Tutum Açısından Farklılıklar	77
3.5.3. Çalışan Yapısı Açısından Farklılıklar	78
3.6. KADIN ve ERKEK YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINA YÖNELİK KARŞILAŞTIRMALAR	79
3.6.1. Yetki Devri	79
3.6.2. Liderlik ve Motivasyon Uygulamaları	80
3.6.3. İletişim	85
3.7. ÇATIŞMA YÖNETİMİ AÇISINDAN CİNSİYETİN ETKİSİ	87

**4. BÖLÜM**  
**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNDE**  
**CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	90
4.2. ARAŞTIRMANIN TANIMI	90
4.2.1. Araştırmanın Aşamaları	90
4.2.2. Veri Toplama Aracı : Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği –II	91
4.2.3. Araştırmanın Örnekleme	92
4.3. BULGULAR	92
4.3.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular	92
4.3.2. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Bulgular	95
4.3.3. Cinsiyetin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerine Etkisi	99
4.3.4. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Stratejilerine Üzerine Etkisi	102
4.3.4.1. Yöneticilerin Yaşı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkisi	102
4.3.4.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ile Çatışma Yönetim Strateji Tercihleri Arasındaki İlişki	102
4.3.4.3. Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süresi ve Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisi	103
4.3.4.4. Kurumiçi Çalışma Süresi ve Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisi	104
<b>BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ</b>	104
<b>SONUÇ</b>	106
<b>KAYNAKLAR</b>	109
<b>EKLER</b>	115
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	117

## TABLolar

Tablo 3.1. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan

Bazı Dişil ve Eril Özellikler.....

Tablo 4.1. Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları.....

Tablo 4.2. Erkek Yöneticiler ve Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları

Tablo 4.3. Kadın Yöneticiler ve Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları

Tablo 4.4. Yöneticilerin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetim Stratejilerinin Ortalama ve

Standart Sapmaları.....

Tablo 4.5. Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi(t-testi)

Tablo 4.6. Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Üzerine Etkisinin Ayrıntılı Sonuçları

Tablo 4.7. Yönetici Yaşının Tercih Edilen Çatışma Yönetim Stratejileri Üzerine Etkisine

Çok Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....

Tablo 4.8. Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejilerinin

Çok Yönlü Varyans Analizi.....

Tablo 4.9. Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Yöneticilerle

Çatışma Yönetim Stratejilerinin Çok Yönlü Varyans Analizi.....

Tablo 4.10. Kurumiçi Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerle Çatışma Yönetim

Stratejilerinin Çok Yönlü Varyans Analizi.....



## ŞEKİLLER

- Şekil 1.1. S.P. Robbins'in Çatışmanın Evreleri Modeli.....
- Şekil 1.2. M.A.Rahim'in Çatışmanın Evreleri Modeli.....
- Şekil 1.3. Çatışma Düzeyi Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki.....
- Şekil 2.1. Blake,Shepard ve Mouton Çatışma Çözme Modeli.....
- Şekil 2.2. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları.....
- Şekil 2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Izgarası.....
- Şekil 2.4. Rahim ve Bonama'nın Çatışmayı Çözümleme Modeli.....

## **GRAFİKLER**

- Grafik 4.1. Örneklemin Yaş Dağılımı.....
- Grafik 4.2. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....
- Grafik 4.3. Örneklemin Eğitim Düzeyi Dağılımı.....
- Grafik 4.4. Örneklemin Kurumiçi Çalışma Süresi Dağılımı.....
- Grafik 4.5. Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süresi.....

## **KISALTMALAR**

v.s.	Ve saire
v.b.	Ve benzeri
v.d.	Ve diğerleri

## Ö Z E T

Çatışmanın insan düşüncesini (tanrı ve sevgi dışında ) her şeyden daha çok meşgul ettiği söylenir. İnsan hayatında bu kadar önemli yer teşkil eden çatışma, insanların en önemli yapı taşı olarak meydana getirdikleri örgütlerde de çok büyük öneme sahiptir. Örgütü meydana getiren insanların sosyal bir varlık olarak birbirleriyle sürekli sosyal ilişkiler kurarlar. Bu ilişkiler sırasında birbirlerinden birey olarak kişilik, algı, fikir, değer, ihtiyaç, amaç gibi durumlardan farklılık gösteren insanlar, her konuda anlaşmaları beklenemez. Ancak sosyal ilişkilerin insanın hayatında büyük öneme sahip olması, onun ilişkileri düzenli ve iyi olması için bazı durumlara uyma zorunluluğu getirmiştir. Bireylerin biçimsel ve sosyal ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlık ve uyuşmazlıkların, zaman içerisinde çatışmalara dönüşerek örgütsel yaşamı da etkilediği görülmektedir.

Örgüt olgusunun içinde yok sayılamayacak bir ögesi olan çatışma, yıllarca bilim adamlarının ele aldığı bir konu olmuştur. Bu çalışmada örgütsel çatışmaları, bunların çözüm yollarını ve yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları çatışma durumunda hangi çözüm yollarına başvurduklarını ele almış olup, birinci bölümde örgütsel çatışma hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Çatışmanın tanımı geniş bir şekilde ele alındıktan sonra, sırasıyla çatışmanın nedenleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra süreç olarak çatışmanın nasıl oluştuğunu, bu konu da literatürde önde gelen bilim adamlarının ele alış şekliyle belirterek, çatışmanın sınıflandırılması yapılmıştır. Birinci bölümün son kısmında örgüt açısından çatışmanın yönetsel değerlendirilmesi yapıp, örgüt açısından önemi ele alınmıştır.

Örgütsel çatışma yönetimi ile örgütsel çatışmayı çözümü hep aynı terimmiş gibi kullanılsa da örgütsel çatışma yönetimi, çatışmayı çözümü de içine alan geniş bir terimdir. Çalışmanın ikinci bölümünün ilk kısmında örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel çatışmayı yönetme yaklaşımlarına değinilmiştir. İkinci kısımda ise bu konuda yine literatürde önde gelen bilim adamlarının örgütsel çatışmayı yönetmek için hangi çatışma çözüm yöntemlerine başvurdukları yer verilmiştir. Çatışma çözümünde kullanılan yöntemler, örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çatışmanın fonksiyonel olup olmadığının kararını verip örgüt için en uygun çatışma çözüm yolunu seçmelidir.

Günümüzde artık iş dünyasında “yöneticiliğin erkeklere özgü bir meslek olduğu” değişmektedir ve kadın yöneticilerin işyerlerine farklı bir hava taşıdıkları, gerek yönetim fonksiyonun ele alış şeklinin erkeklere göre farklı ve benzer yönlerinin olduğu, gerekse de örgüt kültürünün meydana gelmesinde, kadın yöneticilerin erkeklerden ayrılan yönleri, etkileri ve benzeri konular bilimsel çalışmalar açısından ele alınmaya başlandığı sıkça görülmektedir. Bu görüşten hareketle kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel tutum ve davranışları açısından karşılaştırmalar üçüncü bölümde yer bulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde ise ikinci ve üçüncü bölümden hareketle, örgütsel çatışmanın yönetiminde kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri açısından nasıl bir fark veya benzerlik gösterdiklerini uygulama alanından elde ettiğimiz verilerle bir değerlendirme yapılmaktadır.

## S U M M A R Y

Conflict, has been known as the most significant thought (except god and love) that which human being is busy with. Conflict has a great importance in organizations that are formed by human. Human, who forms organizations are always in social existences. It's not easy for human to be "as one" (homogeneous) in term of; personality, perception, idea, value, need, and goal as they show a wide range of variation. But there has been a deal in order to force human to be "as one". This deal can be defined as regulator that regulates formal and social relationships which is important in human life. This deal brings a law which forces human to obey some conditions. Also it's known that these disagreements of human, causes conflicts and effects organizations process in a period of time.

Conflict, which is a significant element of organizations phenomenon has been a popular topic to investigate for scientists. In this study it has been investigate; organizational conflicts, solving methods of organizational conflict and different cases of conflicts and different solutions which are performed by managers. In the first chapter of this study it has been given a brief about organizational conflict. Then, defining the term "conflict" by it's all means, it has been investigated the causes of conflict. Finally, it has been investigated how conflict aries to our life as a matter of time. It has been classified the literature on this subject (conflict as a matter of time) according to it's different aspects which are defined by scientists. In the last part of the first chapter, it has been investigated the conflict's organizational analysis by all means of it's importance in organization.

"Organizational conflict management" and "resolving of organizational conflict" are different terms. Organizational conflict management is term which involves resolving of organizational conflict. In the first part of second chapter of the study, it has been investigated organizational conflict management and main methods of organizational conflict management. In the second part of second chapter different methods of organiztional conflict management have been investigated which are used by different scientists. Methods used in "organizational conflict management" has a great importance by means of continuity and productivity. So, a managers has to decide if conflict is functional or not in order to find the correct method of "organzational conflict management".

Today in business world, it has been concluded that management is not a job for only men. Women have brought a different action to business world with their understanding of management as a function. Also, women have different methods that are used to construct organization culture. Nowadays that these topics are getting more popular among scientists were understood. In the third chapter of study, it has been analysed the main differences in methods between men and women managers.

In the last chapter of study; it has been analysed, both similarities and differences in the conflict management strategies of men and women, using the data which is collected from our observation area.

## ÖNSÖZ

Tez çalışmamın hazırlanmasında, tüm bilgi ve deneyimi ile katkılarından ve de yardımlarından dolayı tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ferda ERDEM' e öncelikle çok teşekkür ederim. Tezimin zor dönemlerinde yardımlarını hiç eksik etmeyen kardeşim Umut ÖZTAŞ'a ve uygulama çalışmamın tamamlanmasında değerli vaktini bana ayıran Üstel AKDEMİR arkadaşşıma ve de yardımlarını benden esirgemeyen diğer tüm dostlarıma teşekkürler ediyorum.

Ve tabi ki beni bugünlere getiren, hem maddi hem de manevi desteklerini benden hiç eksik etmeyen anne ve babama sonsuz teşekkürler.....

Uğur ÖZTAŞ



## GİRİŞ

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, inanışlarda, geçmiş yaşantılarda, inanışlarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşacağı gibi, zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir. Bireylerin sosyal ve biçimsel ilişkilerinde yaşadığı anlaşmazlıklar, işletme örgütlerinde de zamanla örgütsel yaşamı önemli ölçüde etkileyen çatışmalara dönüşmektedir.

Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Örgütlerin verimli, sağlıklı ve etkin çalışmaları açısından çatışmaların yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde çatışmalar yönetilirken dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta vardır; o da denge. Bugün çatışma konusunda çalışma yapan birçok bilim adamının bulunduğu ortak nokta, çatışmanın azından da fazlasından da kaçınılması gerektiğidir. Çatışmaların çok fazla olduğu örgütlerde, örgütsel amaç ve hedeflerden sapma, tarafları yoran rekabet ortamının oluşumu ve örgütün yaşamını sürdürmesinin tehlikeye düşmesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın az veya hiç olmadığı örgütlerde ise, yenilik ve yaratıcılık zaman içerisinde yok olabilmekte, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte ve örgütsel verimlilik azalabilmektedir. Bunun için yöneticilere, bu dengeyi sağlıklı bir şekilde sağlamaları için büyük iş düşmektedir.

Kadınlar; 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren modern toplumda rollerini yeniden tanımlayarak, toplumda çeşitli alanlarda kendini gösteren ve bunu açık veya örtülü ayrımcılık ve de eşitsizlik durumları hala boy göstermesine rağmen, iş hayatında yönetici olarak da kendilerini ifade etmeye başlamışlardır. İş hayatında yer almaya başlayan kadın, erkek egemen bu alanda kendini çeşitli şekillerde yönetsel davranış özellikleri bakımından erkeklerden farklılık göstermesiyle, birçok bilim adamı tarafından yönetimde cinsiyetin etkisinin varlığını inceleyen çalışmalar yapmasına neden olmuştur. Yönetsel davranışlarda farklılık gösterebilen kadın ve erkek yöneticilerin örgütsel çatışmaların yönetilmesinde de hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıkları çeşitli sektörlerde araştırılmış ve örgütler varoldukça bu çalışmaların yapılmasına devam edilecektir. İster kadın isterse erkek yönetici olsun, kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejileri benzer veya farklı olsun, önemli olan

yöneticilerin örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından en uygun ve en faydalı çatışma yönetim yaklaşımını seçmeleridir.

## 1.BÖLÜM

### ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

#### 1.1. Çatışmanın Tanımı ve Özellikleri

Çatışma, tüm sosyal topluluklarda saptanmış; bireyler, gruplar, örgütler, veya uluslar içinde ve/veya arasında ortaya çıkmış sosyal bir olgudur (Rubin , 1994; s.33). Çatışmanın birçok tanımı vardır. Tanımlamalardaki farklılıklara rağmen, birçoğunda bazı noktalar ortaktır. Öncelikle çatışmanın, çatışmayla karşı karşıya olan taraflar tarafından algılanması gerekir. Diğer bir deyişle çatışmanın olup olmadığı bir algılama konusudur. Eğer taraflar bir çatışmanın farkında değilse, genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir. Buna karşın, çatışmanın yaratıcısı olarak tanımlayabileceğimiz birçok durum, ilgili taraflar tarafından algılanmadıklarında çatışma ortaya çıkarmaz.

Diğer yandan, çatışma tanımlarının çoğunda muhalefet, zıtlık, engelleme ifadeleri yer alır, ve çıkarlarıyla amaçları uyumsuz görünen iki yada daha fazla tarafın bulunduğu varsayımı, ortak vurgulanan noktalardır. Ayrıca çatışmanın gizli yada açık düzeyde varolabilecek kararlaştırılmış bir faaliyet olduğu da varsayılmaktadır (Robbins , 1993, s. 443-444).

Çatışmanın meydana gelmesi kuşkusuz birçok nedene bağlıdır. Öncelikle, çatışmanın varolması ilgi, görüş veya amaç farklılıkları ile yakından ilişkilidir. Ayrıca, taraflardan birinin diğerini engelleyen davranışta bulunması da çatışma için güçlü bir nedendir (Kolb , Putnam, 1992; s.312). Dolayısıyla, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi durumların, çatışmanın temel unsurları olduğunu söylemek mümkündür. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşinde olurlar (Koçel, 2002; s.490).

Bu unsurları dikkate alan çatışma tanımlarından biri Rahim (2000) tarafından yapılmıştır. Rahim, çatışmanın insan etkileşiminin doğal bir sonucu olduğunu, örgütteki bireyler ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki amaç, tutum, davranış, değer yargıları ve inançlarındaki uyumsuzlukları ifade ettiğini belirtmektedir (s.9). March ve Simon' un bireysel düzeyde çatışmalara ağırlık veren tanımında ise çatışma, bireyin amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek üzere karşılaştığı seçenekler doğrultusunda, karar verme

mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın bir sonucu olarak birey veya grubun uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüklerle karşılaşması olarak açıklanmaktadır (Ertekin, 1982: s.473)

Görüldüğü gibi tanımlarda daha çok çatışmanın uyumsuzlukla sonuçlanan bir etkileşim olduğu ön plandadır. Wilmot (1998; s. 9-10) bu durumu, çatışmaya yönelik ortak varsayımlar olarak nitelendirmekte ve çatışmanın ilişkilerde çoğu kez anormalliği ifade ettiği, uyuşmazlıkla aynı olgu olduğu, kişisel patolojinin bir sonucu olduğu, asla teşvik edilmemesi gerektiği, kızgınlığın çatışan taraflar için baskın bir duygu olduğu varsayımlarının yaygın kabul gördüğünü vurgulamaktadır. Bununla birlikte, çatışmanın sadece olumsuz sonuçları olmayacağını, insanı geliştirici olumlu etkileri de olduğu varsayımının, alternatif bir varsayım olarak kabul edilebileceğini de belirtmektedir.

Diğer yandan Wilmot (1998; s. 21-27), çatışmanın yapısal özelliklerini üç açıdan ele almaktadır: Kültür, cinsiyet ve çatışmanın unsurları.

- **Kültür Alanında Çatışma Etkileşimi** : Kültürel farklılıklar her toplumda çeşitli seviyelerde bulunmaktadır. Her tarafa yayılan bu kültürel farklılıkları kazanmak önemlidir. Çeşitli toplumlarda olduğu gibi göçler, toplumlarda geniş kültür zenginliğini ve farklılıklarını barındırır. Örneğin; Amerika'da 150 farklı dil konuşulur. Amerika'nın kuzeyinde yıllar geçtikçe Latin-Amerikan kültürü zorlanmaya başlamış, batı Avrupa kültürü artan bir oranda yayılmaya başlamış, bunun sonucunda Los Angeles'da her okul çağına gelmiş iki çocuktan biri Latin-Amerikan yerel okuluna girmeye başlamıştır. Bu farklı kültür yapısının yarattığı durum çalışma hayatını da etkilemekte; çalışma hayatındaki değişiklikler, farklı çatışma süreci yollarının daha hassas olmasını gerektirmektedir. Örneğin; Hudson araştırma enstitüsünün çalışmasında önceden bildirilen 2000 çalışan arasında yapılan araştırmada, azınlıkların ve kadınların sayısının %85 oranında arttığı saptanmıştır (Yarbrough & Wilmot, 1995; s.4). Çatışma etkileşiminde, çatışma dillerinin çevrilmesine, yeniden gözden geçirilmesine ve daha akıcı olmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca yine çatışma etkileşimi, bir kimsenin kendi özel geçmişindeki görgüsünü ve özel beklentilerini yaratır. Şu anda batılılar, Asya kültürünü anlamaya çalışmaktadır. Bu kültürde kişinin kendini ifade etmesi grubun ihtiyaçlarına hitap etmiyorsa, pek bir şey ifade etmez. Ama batının özerklik algısında, kişinin kendini ifade etmesi daha çok önemsenir. Yani batıda, kişinin kendini ifade ederek uyum sağlamak istemesi önemlidir.

Amerika genel olarak zayıf yapılı bir kültürdür. Bir kişi kadın ve erkek olsun birlikte bir şeyler üreterek ve kendi güçlerini kullanarak uyuşmazlıkları ortadan kaldırmak ve

de onun ne amaçladığını söyleyebildiğini umar (rekabet). İletişim kurmayı ve farklılıkları yok etmeyi amaçlayan bu yaklaşım kendini hissettirmeyi amaçlar (işbirliği) (Wilson1992). Bu da eşit güçleri ve korkulardan arınmış özgürlüğü tanımlar. Bu tutumlar azda olsa meydana geldiğinden beri, Amerikan kültürü içerisinde bazı insanlar stresli ve imkansız olsa bile bu davranışlar için ödüllendirilir. Örneğin Barnlund'un notlarında da görüldüğü gibi, çok sık yaşanan şoklardan biri olan Japonya'dan Amerika'ya geldiğinde yaşanır ki; güçlü fikirlerin çatışmasının içerisinde arkadaşlıkların zorlukları yenme gücü gibi faktörlerin ortaya çıktığı görülür. Arkadaşlar birbirleriyle uğraşabilir ama zıt görüşlerden ve tartışmalardan sıkı dostluklar çıkar (Barnlund; 1989,s.157). Araştırmacılara göre bireyseliğin azlığı ve daha çok kollektif kültür oluşumu yüksek yapıdaki kültürler olarak tanımlanır.Yüksek yapılı kültürlerin içerisinde ne söylendiği ve ne anlama geldiği arasında uyumsuzluk vardır. Bu uyumsuzluklar yok edilerek veya sakınılarak ortadan kaldırılabilir.Yüksek yapılı kültürde iletişim farklılıkları çok önemlidir, bu kültürün üyeleri sonuç çıkarıcı anlamlar çıkaracaktır,ama düşük yapılı kültürlerde edebi anlam anlaşılmaya çalışılır (Borisoff & Victor 1989).Yüksek ve düşük yapılı kültürler arasındaki uçurumlara köprü kurmak için; Örneğin; Amerika 'da daha fazla kültürel zenginlik patlamasına ihtiyaç vardır; birçok kültürel grup bazı yönlerden birbirine uzak olan Amerikan kültürünün özelliklerini paylaşır ki bu yönler çatışma yöntemini ve baskın kültürden birine karşı koyulan kavgaların arabuluculuğunu yapar.

- **Cinsiyet Alanında Çatışma Etkileşimi** : “Cinsiyet klubüne” üyelikler özel hayatınızın tümünde, özel seçilmiş kişiler, çatışma repartuarını, geliştirmek konusunda her zaman hissedilen baskılarla ve bazı güçlerle çabalayarak kalırlar. Kendi cinsiyetiniz ve çatışma içinde olduğunuz bazılarının cinsiyeti güçlü yollardan sizin davranışınızı etkiler. Çatışma etkileşimindeki cinsiyet rolü görüşüne giden öncelikli yollardan biri, dil bilimi ve de iletişimdeki popülerleşen bilimsel çalışma alanı olan iletişim farklılıkları geleneğinden gelir. Anlatımsal olarak iletişim farklılıkları olsa da genelde farklılık eşit olarak görülür. Kadınlarla tanışma konusunda yani ilişki konusunda zayıf olan erkekler veya erkeklere göre iletişim yeteneğinden yoksun kadınların var olduğu belirtilse de, her iki cinsiyette, cinsiyet temelli tercihlerinde açık olduğu söylenebilir. Verilen bu çalışma alanı ki doğrudan çatışma etkileşimine bağlı olarak burada gösterilir (Wood & Pearson,1994). Güncel araştırmalar gösteriyor ki bazı durumlarda, yasalaştırılmış çatışmada erkek ve kadın ayrımı vardır.Laboratuar çalışmalarında, erkekler genellikle baskın ve kazanan davranışlar, kadınlarsa sakınan ve karşılıklı ödün verilen davranışlar sergiler(Papa & Natalle,1989). Araştırmada

ergen(11 yaş erkek-kızlar) genç kızların dolaylı olarak agresif anlamları kullandığı, bununla birlikte erkekler de ise daha çok fiziksel agresif davranışlar net olarak görülmektedir.İlgi çekici bir şekilde araştırma da her iki cinste eşit şekilde doğal agresif yaklaşım kullanıldığı görülür(Bjorkqvist,1994). Bulguların tersine fiziksel agresif ve cinsiyet üzerine devam eden çalışmalar çok az şaşırtıcıdır.Kadınlar fiziksel öfke içeren ilişkilerde, içgüdüsel gelişen olayların olduğu dönemdeki erkeklerden daha öfkeli davranışlar gösterdiler. Diğer bir bulgu konu ve içerik arasında bazı tutarlılıklar gösteriyor; güçsüzlük hissedildiği zaman, erkekler rakiplerinin cinsiyetine bağlı olarak kadınlara yakınlaşmak veya desteklemek için “mantıklı sebepler teklif etme ve pozisyonlarını kazanma eğiliminde” oluyorlar (Watson 1994). Diğer bir araştırmacı, erkekler kadınlara daha çok bağımlı olmaları, çatışmayı yönetmek için daha çok bağımsız kriterler koyuyor (Miller 1991). Nerede kadınlar kişiler arası zorunluluklara dayalı tepkileri seçerlerse erkeklerde işaret ettiklerinin sonucu olarak, çatışmada kadınları kendi sunumları olan hareketleri daha az sergiliyor görünürler(Haferkamp 1991). Önceden bildirilen boşanmalarda Gottman’ın klasik çalışmasında(1994), mutsuz evliliklerde bayanların çatışmayla meşgul olduklarını; bununla birlikte kocalar geri çekiliyormuş gibi anlatılır. Benzer bir şekilde, kişisel ilişkilerde Hollanda erkekleri ayrıca diğer batı ülkelerinde meydana gelen bir trendi yansıtırlar ki, erkekler farklılıkları yatıştırmak ve duygusal tartışmalarda sakinmeye eğilimli olurlar(Buunk,Schaap & Prevoo,1990). Biz erkekler buna benzer kadınlar şuna benzer diye karar vermeden önce, erkekler ve kadınların çatışma davranışları arasındaki benzerlikleri çözümlenmeye ihtiyacımız vardır.Cinsiyet farklılıkları analizindeki bir yorumda araştırmacılar “pozitif etki davranışı,etkili stratejiler,otokratik davranış,demokratik davranış,iletişim,serbestlik ve lider yardımı” konusunda anlamlı cinsiyet farklılıklarının olmadığı bulunmuştur. Onlar, her iki gözden geçirilmiş ve gözlenmiş çalışmalarda kadınların ve erkeklerin çatışma davranışları arasında farklılıktan daha çok benzerliklerin olduğunu keşfederiz diye rapor elde etmişler. (Canary,Capach and Messman 1995,s.131). Bireysel çatışma içinde olmaksızın, çatışma seçimlerinde kadın-erkek farklılıklarını kolej çocuklarına sorduğumuzda, birebir çatışmadan daha çok genel olarak yanıtlanan önemli çalışmalardır.Kolej öğrencileri,cinsiyet ayrımları vardır diye bir inanç kaydına sahiptir ki cinsiyet ayrımları hakkındaki araştırma raporlarını özetlemektedir. İnsanlar üzerinde ilişkisel içerik araştırıldığı zaman,cinsiyet ayrımı azalma eğilimindedir.Mesela; Noller (1994), evlenme konusunda çalışmalarında cinsiyet etkilerinin yok olduğunu gösterir.Shockley-Zabalak(1981) tarafından yapılan eski çalışmaların içeriği ve son

çalışma gösteriyor ki tecrübeli müdürler stil olarak cinsiyet ayrımcılığının olmadığını açıkça gösteriyorlar, fakat yönetsel tecrübe olmayan katılımcılar arasındaki değerlendirmede, kadınların kendilerinden(erkeklerden) daha çok bütünleştirici,uyumlu ve uzlaşmacı olduğu belirtilmektedir (Karobik, Baril and Watson 1993.405). Buna benzer, sonuca bağlanmış bir içerikte,kadınların erkeklere göre “gerektiği kadar başkalarına acımadıkları veya adil olmadıkları” sonucudur(Watson; 1994,s.124).

Cinsiyet araştırmalarına önemli bir katkıda, çatışma davranışında anahtar meselenin üzerinde durulmasının kesinleşmesidir. Mesela teorik başlangıç noktası gibi, kendi ilişkimizin içinde gördüğümüz zaman,çatışma boyutunun takibinde şu şekilde yoğunlaşmamıza izin verir:

- diğerlerinin üstünde, güçten daha çok karşılıklı dayanışma olmalı
- iletişim kurma ve anlamak için temel olan karşılıklı empati sağlamalı
- ilişki yaygın özsaygı yerine ilişkisel özgüven olmalı
- baskı yerine yapıcı çatışma olmalı,
- çatışmadaiken diğerleriyle meşgul olabilmeli,
- bağlantılı bilgi ve yaygın bilgiye değer verme
- karşılıklı konuşmada ve raporlu konuşmadan yararlanabilme
- uyuşmazlık olduğu zaman diyaloga devam edebilme...

Yapıcı çatışmanın yeni modeli ilişkide kendini ve arkadaşlık fikri üzerine olmasıdır. (Tanen 1990 ; Young-Einsendrath,1992).

- **Çatışma Unsurları Alanında Çatışma Etkileşimi** : Tıpkı kültür ve cinsiyet alanı çatışma etkileşimi gibi, çatışma unsurlarının altında yatan, çatışmanın nasıl yasallaştırıldığını gösteren bölümde oluşur. Takip eden çatışma unsurları ise yüzeyin üstünden gerçekten ne işletildiğini görmeye, çatışma dinamiklerini birine açıp görmeye izin verir.
- Nasıl *mücadele edileceği açıklanır*. Stiller ve taktikler kullanılır.
- *Karşılıklı dayanışmanın* seviyesi- tarafın birinin diğerine ne kadar ihtiyacı olduğu.
- Tarafların amaçlarında *fark edilen ayrımlar*
- *Kıtlığın algılanması* -herkese yetmek yeterli değil.
- Diğerleri tarafında *müdahale algılanması*.

## 1.2. Örgütsel Çatışmanın Tanımı ve Özellikleri

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkar edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletme örgütlerinde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar; verimliliğin ve üretkenliğin maksimum düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi; işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi bir analize tabi tutulmalı, ortaya çıkış nedenleri açıkça teşhis edilerek işletme çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan “kaçınma” yada “destekleme” yollarına gidilmelidir. Burada çatışmanın desteklenmesinden kasıt, günümüzün çatışmaya yönelik varsayımlarını; *çatışmayı* örgütlerde bazı hallerde gerekli görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani bazılarında göre *çatışma*, düşmanca duyguların açığa vurulmasından başka bir anlam taşımazken; diğer bazı davranış bilimci ve düşünürler ise çatışmayı *örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırıcı bir rekabetin kaçınılmaz sonucu olarak görmektedir*. Bu görüşte olanlara göre; rekabet, çoğu verimliliği arttıracığından çatışma olayı normal karşılanmalı, hatta desteklenmelidir (Kılınç,1985; s.104-105).

En genel anlamda çatışmaların insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin tek tek bir şeyler tarafından yada gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar. Daha dar anlamda; örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak ; ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliği olarak görülebilir. Aynı zamanda bir bireyden ya da gruptan, iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen taleplerde bulunulması olarak düşünülebilir ve hatta bir dereceye kadar rekabet anlamı da taşıyabilir (Kolosa,1979; s.549-550).

March ve Simon (1975), örgütsel çatışmayı “ standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma” anlamında kullanmışlardır. Bu bozulma, “birey” yada “grup” un bir faaliyet seçeneğini seçmede güçlüğü uğramasına yol açarak örgütsel çatışmaya sebep olmaktadır (s.2). Pondy (1972) ise örgütsel çatışma terimini, aşağıda sayılan hususları belirtmek için kullanmıştır;

- 1) Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar);
- 2) Bireylerin duygusal durumları (stres, huzursuzluk, düşmanlık,kaygı gibi );
- 3) Bireylerin zihinsel durumları (yani algılamaları ya da çatışmalı durumların farkına varmaları ) ve



#### 4) Pasif direnişten, açıkça saldırganlığa varan “çatışmacı davranışlar”.

Pondy’ e göre koşullar, tutum, algılama ve davranış şeklindeki bu durumlardan hangisinin gerçek çatışma olduğu konusunda karar verme uğraşları boşa çaba sarfıdır. Tüm bu sayılanlar, çatışma olgusunun gelişiminde ilgili bir adımı oluşturduğundan, sorun bu alternatif kavramsal tanımlardan birinin seçimi olmayıp; onların karşılıklı ilişkilerinin açıklanmaya çalışılmasıdır (s.269-270).

Kişisel arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algı farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıklar v.s. bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalar sebep olmaktadır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu sebeple yönetici çatışma olayında bilgi sahibi olmak zorundadır (Koçel,1999; s.489). Başarılı örgütlerin yöneticileri uyumsuzlukları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın bir noktada tutabilen ve bunda etkili olan yöneticilerdir (Şimşek, 1987; s.16). Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkacak çatışmaları örgüt amaçlarına uygun yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 1999; s.489 ).

### 1.3. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde bir çatışmanın hissedilmesi ve algılanması için pek çok neden ve faktör bulunabilir. Çatışmaların anlaşılması, yönetilebilmesi, çözümlenmesi ve de örgütün yararına kullanılabilmesi için çatışmaların nedenlerinin bilinmesi tüm örgütler için kesinlikle büyük öneme sahiptir.

Çatışmaların meydana gelmesinde, özellikle büyük ölçekli örgütlerde kişisel nedenler, örgüt yapısı, iletişim, grup ilişkileri ve teknolojik nedenler v.b. gibi pek çok etken çatışma için uygun zemini hazırladığı gibi yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve kademe gibi demografik özellikler de çatışmanın örgütte yaşanmasını sağlayan nedenler olarak da gösterilebilir.

S.Robbins’in çalışmalarında da çatışmaya yol açan belli başlı faktörlerin belirli bir sistematik içinde incelenmesi yoluna gidilmiş ve ilk etapta çatışma kaynakları üç kısma ayrılmıştır (Kılınç 1985; s.113) :

1. Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri
2. Örgütsel yapı ve işleyişe ilişkin çatışma nedenleri
3. İletişimle ilgili çatışma nedenleri

### **1.3.1. Örgütsel Çatışmada Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri**

Çatışmaların örgütlerde yaşanma nedenlerinden biri, örgütleri meydana getiren bireylerin değer, tutum, inanç, amaç, bilgi, yetenek, tecrübe v.s. gibi özellikler bakımından farklılık sahibi olmaları yatmaktadır. Bu farklılık kişisel uyumsuzlıklara neden olur, dolayısıyla çatışmaların önemli nedenlerinden biri olmaktadır.

#### **1.3.1.1. Kişilik Farklılıkları**

*“Kişilik , zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler,duygular, ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterin tamamına verilen addır”* (Eroğlu,1996; s. 139). İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile kişilik kavramı, insanlar arası farklılıklara üzerine kurulmuş bir olgudur. Buna göre, kişilik farklılığından söz etmek, temelde insanların taşıdığı özelliklerin farklılığından söz etmektir. Bu durumda, yeryüzünde hiçbir insan zihinsel, bedensel ve ruhsal bakımdan birbirinin aynı değildir. Ne kadar insan yaşamışsa, o kadar da ayrı kişilik var demektir (s. 139).

Bireylerdeki bu farklı kişilik, farklı bakış açısı, farklı davranışlar, örgütlerde çatışmanın oluşmasında ve sürmesinde önemli nedenlerdir.

Yüksek baskıcılık , dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmacılar, baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Yine yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden vermektedir. Bireyin kendisine olan saygısının düşük olması diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açarak yine çatışma ve husumeti destekleyici bir faktördür. (Kılınç, 1985; s.119).

Araştırmalarda, insanın tabiatı itibariyle saldırgan eğilimlere sahip olduğunu kanıtlamışlardır. Sportif karşılaşmalar, intihar olayları ve düşmanca hisler altında bulunan bir

canlı olduğunun göstergesi olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmalara göre sosyal ve biçimsel gruplar, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulduğu bir ortam olarak görülmektedir (Tekarslan, Kılınç, Şencan, Baysal, 2000; s.296). Bireyler örgüt içinde bu tutumlarını iş arkadaşlarıyla geçimsizlik, amir ve yönetimden sürekli şikayet etme, işyerinin malzeme ve araç-gereçlerine zarar verme v.b. şekillerde göstermektedir.

Kişinin çok hırslı, mükemmeliyetçi, mücadeleci, bireysel başarısını her şeyden önde tutan, kazanmak için her şeyi yapan bir kişilik sergilemesi, devamlı bu kazanma isteği ve rekabet içinde bulunduğu kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Yine; bu tip kişilik özelliklerine sahip olmayan daha sakin, affedici, olayları onuruna bırakan, iddia ve yarıştan hoşlanmayan kişiliklerle aynı örgüt içinde diğer kişilik özelliklerine sahip bireylerin çatışması çok büyük olasılıktır. Örgütlerde bireyler arası bu tip kişilik farklılıkları hep vardır ve olacaktır. Farklı kişilik yapısı, farklı tutum ve davranışların sebebidir ve çatışma oluşumu için en güçlü gerekçelerden biridir.

### **1.3.1.2. Amaç Farklılıkları**

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür yetiştirme tarzları, duyguları ve zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip oldukları için olaylar karşısında davranış ve tutumları da değişiktir (Eren, 2001; s.547). Bu, bireyler arası amaç ve değerlerindeki farklılığın yaratabileceği çatışmaların yanı sıra, her örgütsel yapının herkesten farklı ortak bir amacı vardır, bu yapıyı oluşturan bireylerin amaçları ile örgüt amacı arasında uyum oluşturulamazsa çatışmanın yaşanması mümkündür.

Örgütlerde, değişik işlevlerden kaynaklanan bölümlerin farklı hedefleri vardır. Üretim bölümünün amacı düşük maliyet, az hatlı ürün amacı var iken, araştırma-geliştirme bölümünün amacı ticari başarıyı arttıracak, yeni ürün ve yaratıcı fikir peşindedir. Bu farklı amaçlara sahip bu iki bölümün çalışanları arasında farklı beklentilere neden olabilir, bu da bu kişiler arasında çatışma doğurabilir (İvancevich & Matteson, 1990; s.309).

Her bireyin aynı amaca sahip olması beklenemez. Ama önemli olan amaç farklılıklarının örgüt yararı doğrultusunda bir bütünlük içinde ele alınıp birleştiricilik sağlanmasıdır, aksi takdirde çatışma oluşması mümkündür.

### 1.3.1.3. Statü ve Rol

Statü, kişinin dahil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavramdır (Eroğlu,1996; s.77). Örgüt içindeki belirli kişi veya gruplar kendilerinin veya başkalarının statülerini farklı algılayabilirler. Statü anlayışındaki farklılıklar çatışma nedeni olabilir. Örneğin; bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul edebilir.Veya üretim bölümü mensupları kendilerini daha yüksek bir statüye sahip olduklarını kabul edebilir (Koçel, 2002; s.495). Örgütlerde statü çatışmaları en fazla yaşça ve kıdemce daha eski olan bireylerin kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Örneğin yaşlı ve daha kıdemli muhasebe müdürü, genç genel müdürden azar işitmesi ya da önerisinin reddini duyması halinde gizliden gizliye bir düşmanlığa yönelebilir. Yine komuta yöneticilerinin, statüce düşük olan danışmanların önerilerine genelde karşı çıkmaları statü çatışmasının tipik bir örneğini teşkil eder(Kılınç, 1985; s.120). Teknolojinin etkisinden meydana gelen statü sorunları da çatışma nedeni olabilir. Bir işyerine yeni alınmış az deneyimli fakat teknolojik bilgisi fazla olan birinin, kendisine göre hiyerarşik yapıda yavaş ilerleyen yıllarca o şirkette çalışmış birinin üstüne atanması problem yaratabilir.

Statü, davranış düzlemi içerisinde davranışların gerçekleştirilmesi gereken davranışlar topluluğudur. İlgili statüleri işgal eden fertlerden kendilerinden beklenen davranışları istenildiği şekilde gerçekleştirilmesine de rol davranışı denilmektedir (Erdoğan, 1991; s.83). Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Örgütler bireyler için çeşitli rol çatışmalarına sebebiyet verebilirler. Rol çatışmaları kaynaklanmış türlerine göre farklı şekillerde görülebilir:

- a. Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını isteği kişiden çelişen uyumsuz beklentilerde olması, rol yükümlüsünün çatışmaya düşmesine neden olabilir (*Rol göndericinin kendi içinde çatışması*).
- b. Aynı rol yükümlüsüne; birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması halinde (*rol göndericiler arası çatışma*) rol yükümlüsü çatışmaya düşecektir. Örneğin; ustabaşlarının üretimi arttırmalarını beklediği işçiler, biçimsel olmayan grubun işi sınırlama normuyla karşılaştıklarında bu tür bir çatışmaya düşeceklerdir.
- c. Diğer bir rol çatışması türü , rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanır (*roller arası çatışma*). Bir yöneticinin astların başarımlarını periyodik olarak değerlendirilmesi gerektiğinde yargı rolünün geliştirme

rolünü başarma yeteneğini engellemesi, ya da hanımların iş hayatı ile ev hanımlığı arasında çatışmaya düşmeleri gibi.

- d. İlk üç rol çatışması başkalarının beklentileriyle ilgili iken, kişi-rol çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu rol gereklerinin sonucudur. İslam dinine bağlı bir bireyin, domuzdan imal edilen et mamullerinin satmak istememesi bu çatışmanın bir sonucudur.
- e. Son olarak, bireye kaldırabileceğinden fazla rolün yüklenmesi, bireyi rol çatışmasına itecektir (*aşırı rol yükleme*). Üretim, pazarlama ve muhasebe müdürlerinin, firma sekreterine aynı anda yazı yollayarak çok kısa bir sürede yazılmasını istemeleri, sekreteri bu tür çatışmayla karşı karşıya bırakacaktır (Kılınç, 1985; s.120-121).

### **1.3.2. Örgütsel Yapı ve İşleyiş İlişkin Çatışma Nedenleri**

Bireylerin meydana getirdiği örgütlerin biçimsel veya sosyal yapılarından kaynaklanan özellikleri vardır. Bu yapısal özelliklerden kaynaklanan çatışmalarda bulunmaktadır. Ayrıca örgütlerin işleyiş sırasında oluşan çeşitli çatışmalar da oluşmaktadır.

#### **1.3.2.1. Örgütsel Büyüklük**

Organizasyonun büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Yapıların büyümesi, amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanal sayısının ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelir (Robbins, 2001; s.387). Bireysel ayrılıkları olan çalışanların ve grupların artması, bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Başaran, 1982; s. 263). Oysa küçük örgütlerde bireyler amaçlara ulaşmada sorun yaşamazlar, ilişkiler daha samimidir (Ertürk , 1998; s. 210). Yapısal büyüklüğün artmasıyla üstle astın yüz yüze ilişkide bulunması ve birbirlerini tanıma olasılığı azalacağından, çatışmaya uygun ortam oluşacaktır.

#### **1.3.2.2. Katılım**

Bireyler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın verilmesinde düşüncelerini söylemek veya bu konularda fikirlerin sorulmasını arzu etmektedir. Bireylerin bu isteklerinin temelinde, başkaları tarafından yönetilen araç konumunda olmak istememeleri yatmaktadır (Eren , 2000; s. 379).

Kişilerin, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlar katılımının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş araştırmalarca doğrulanmamış; katılımın koordinasyon ve işbirliği artırma yerine ayrılacakları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmayı arttırdığı gözlemlenmiştir (Kılınç, 1975; s.114). Karar verme sürecine katılmadan önce çatışmanın yoğunluğu fazla değilken, kararlara katılmadan sonra çatışmanın yoğunluğu artmakta ve gizli çatışmalar açık çatışmaya dönüşmektedir. Örneğin; yönetimin çalışma saatlerinde tek taraflı olarak değişiklik yapması, çalışanlar arasında tatminsizliğe ve engellenmeye neden olmakta ve bu da çatışmayı arttırmaktadır. Bu karar hakkında örgüt çalışanları ile fikir alışverişinde bulunma ve önerilerini alma fırsatı sağlayarak bunu şirketin daha çok üretim yapması için gerektiğini ve yetiştirmesi gereken siparişten kaynaklanan bir durum olduğunu, bununda örgütün kazancının artacağı konusunda çalışanlarla konuşularak, engellenme giderilmiş ve tatmin artmış olacaktır.

### **1.3.2.3. Fonksiyonel Bağımlılık**

Organizasyon da yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağımlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur.

Fonksiyonel bağımlılıkta, bir birey yada grup, bir başka birey ya da gruba, diğer tarafın bağımlı olduğundan daha az veya daha fazla bağımlı olabilir. Böyle bir ortamda, bağımlı olan taraf diğer tarafa nazaran daha fazla işbirliğine gereksinim duyar ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gider. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayabilecek kapasitede değilse çatışma ortaya çıkabilir.

Örgütler de fonksiyonel bağımlılık üç türdür; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılık.

Bütüne bağımlılık; birimlerin ayrı ayrı çalıştığı fakat her birimin bütüne katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Örneğin bir bankanın ayrı şubelerinden ortak hareket etmeleri ve diğer parçayı etkilemesi beklenmez, fakat her birinin başarısı bankanın başarısını belirler ve bunlardan birisini kötü çalışmasının tümünü tehlikeye soktuğundan birbirlerine bağlı sayılırlar (Thompson, 1976; s. 74). Bütüne bağımlılık

durumunda çatışma potansiyeli oldukça düşüktür. Koordinasyon ana merkezden geliştirilen ve prosedürlerle sağlanır.

Sıralı bağımlılık; işlerin sıralı yapıldığı, bir grubun işini yapması diğer grubun işini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun girdisini diğer grubun çıktısını olduğu bir durumda çatışma potansiyeli de yüksektir. İyi bir koordinasyon ve planlama gerektirir.

Karşılıklı bağımlılık; her birimin çıktısını karşılıklı olarak birbirinin girdisini olarak kullanıldığı, iki veya daha fazla grubun işlerini tamamlamak için diğerine bağlı olduğu durumlardır. Bir ameliyat sırasındaki ameliyathanedeki, anestezi uzmanları, hemşireler, cerrahlar, teknik kadro arasında ilişki karşılıklı birbirlerine bağımlılıktır. Çatışma potansiyelinin en yüksek olduğu bağımlılık şeklidir (Ivancevich-Matteson, 1990; s.307).

#### 1.3.2.4.Ödül Sistemlerindeki Farklılık

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması **kişileri yarışma** içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işim işine değerlendirme hataları, çeşitli **hilelerin, kıskançlıkların** girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi veya grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemin zayıflatacaktır (Eren, 2001; s.546-547).

Örgütsel ödül sistemleri, gizli ya da örtülü çatışmaları kuvvetlenmesinde ya da körelmesinde etkilidir. Araştırmalar, tüm bölümlerin ortak başarısı yerine her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki ya da daha fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. Örneğin, üretim bölümünün seçkin alıcılara hızlı mal tesliminin ödüllendirilmesine dayanan politikalar çatışmaya yol açan en önemli faktörleri oluşturacaktır (Kılınç, 1985; s.115).

### 1.3.2.5. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmamasının yarattığı sorunlar çatışma yaratıcı faktörler olarak görülür. Özellikle örgüte ya da çalışma grubuna yeni gelenlerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları ya da kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir. Yine sorumluluklarının açıkça belirlenmemesi; ortaya çıkabilecek bir hatayı kimsenin üstlenmeyip, başkalarının üstüne atmasına yol açarak bireysel ve gruplar arası uyumsuzluların daha da büyümesine neden olur (Kılınç, 1985; s. 117-118).

Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbiriyle sık sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar da bölümlerin sorumluluklarını birbirlerine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmalar da yine örgütlerde görevli yöneticilerin **kademe atlayarak** kendilerine bağlı kısımlara emrecek yerde daha alt kademelere **emir vermeye** yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2001; s. 546).

Diğer yandan matriks bir organizasyon yapısında birden fazla üste bağlı olma durumunda da, zaman zaman gerek sözel gerekse yazılı görev tanımlamalarının yetersiz kalmasına ve bu da çatışmalara yol açabilmektedir.

### 1.3.2.6. Örgütsel Değişimin Etkisi

Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Yeni iki örgütün birleşmesi yada bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de, örgütler (üyeler) arası bir güç çatışması ortaya çıkar. Genellikle bu durumu önlemek için böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlansa da bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür (Kılınç, 1985; s.118).

Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Bilindiği üzere organizasyonda kademeler yükseldikçe yöneticilerinde teknisyenlikten (uzmanlıkta) yöneticiliğe doğru bir değişim



izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel,2002; S.496 ).

### **1.3.2.7. Bürokratik Nitelikler**

Bürokrasinin üç temel unsuru olan rutinlik, uzmanlık ve standartlaşmanın , örgütsel çatışmayla ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar; çatışma ile rutinleşme arasında olumsuz (çatışmayı azaltıcı), uzmanlaşma arasında olumlu(arttırıcı) ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Standartlaşma ile çatışma arasında ise açık bir ilişki bulunamamıştır (Kılınç, 1985; s.114).

### **1.3.2.8. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet**

Örgütü meydana getiren çeşitli birimler, kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para, malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlerden sınırsız miktarda sahip olmuş olsalardı bunların paylaşılması diye bir sorun olmazdı. Oysa ekonomi dünyasında, bu yaşamsal kaynakların tatmine yönelikleri insan gereksinimlerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşımları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü, paylaşımında birimlerden biri veya birkaç kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve bu da uyuşmazlığa neden olabilecektir. Sonuçta kendine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine girişmekten kaçınacak ve kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır. Örgütsel kaynakların üretkenlik temeline göre tahsisi mümkün olsa bile , bu kez de her grup kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme uyuşmazlığa düşmeleri her zaman ihtimal dahilindedir (Şimşek, 2002; s. 300).

Örgütlerde gereksinim duyulandan daha az olan (para, teçhizat, fiziki alan, statü, ilgi vb.) ve taraflara yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar için kıyasıya bir rekabet yaşanır. Bu rekabette bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden oluyorsa bireyler arasında çatışmalara neden olur (Nicotera , 1995; s.160).

Bu durum özellikle gruplar arası çatışmanın en önemli sebebini oluşturur. Karmaşık yapılı örgütlerde birey ya da gruplar görevlerini başarmaları amacıyla gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkacaktır. Mesela böyle bir kaynak kıtlığının olduğu bir örgütte birbirine rakip olan iki bölümün müdürleri bütçe tahsisinde kıyasıya mücadele edeceklerdir. Bu çatışma özellikle tarafların birinin rekabeti kaybederek varlığının tehlikeye düşmesi durumunda daha da şiddetlenecektir. Yine tepe yöneticilerinin kıt olan vakitlerinden istifade etme durumunda olan bireylerde de rekabetten doğan bir çatışmaya düşeceklerdir.

### **1.3.2.9. Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar**

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler. Bu nedenle yönetim kurulu; orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında sık sık çatışmalar görülebilir. Yönetim kurulu başkanının uzun dönemli gelişmeye ve örgüt üyelerine saygı göstermeye verdiği önemin; ustabaşının kısa dönemli üretim başarımı hedefine verdiği bazı noktalarda ters düşmesi sık görülen bir durumdur (Kılınç, 1985; s.116).

### **1.3.2.10. Statü Farklılıkları**

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha prestijli olan bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve iletişimi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Örneğin; bilgisayar uzmanları kendi statülerini en yüksek statü olarak kabul edebilir. Veya üretim bölümü mensupları kendilerini daha yüksek bir statüye sahip kabul edebilirler (Koçel, 2002; s.495).

### **1.3.2.11. Yöneticilik Tarzlarındaki Farklılık**

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

### **1.3.2.12. İş Bölümünden Kaynaklanan Sorunlar**

İş bölümü örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. İş bölümü yapılması, her bölümün kendi işini genellikle başka bir bölümün işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılanmasına neden olur. Bölüm üyelerinin, organizasyonun hayatta kalabilmesinin ancak kendileri sayesinde olduğuna inanması ve kendi performanslarının diğer bölüm performansının çok üzerinde olduğu düşüncesi çarpıtılan meydana gelemsinde önemli bir etken oluşturmaktadır (Ertürk,1994; s.130).

### **1.3.2.13. Kriz Dönemlerinden Kaynaklanan Sorunlar**

İşletmelerin hayatları boyunca çeşitli dönemlerde karşılaşılabilecekleri kriz, en kapsamlı bir şekilde, “beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum yöntemlerini yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1992, s.313). İşletme krizleri, işletmelerde hayatı tehdit edici sürpriz bir gelişme olduğu ve işletmenin gerekli cevabı veremediği durumlarda, bunun maliyetinin yüksek olacağı durumları ifade etmektedir. (Dutton, 1986, s.501). Daha kapsamlı bir başka tanımda ise kriz, örgütün değer, amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, tüm örgütü varlığını sürdürmemeye tehlikesi ile başbaşa bırakan, belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt üyeleri arasında gerilim yaratan, gerekli önlemlerin zamanında alınmasıyla ortadan kaldırılabilir veya etkileri en aza indirilebilecek sınırlı zamanı kapsayan plansız bir değişim sürecidir (Ataman, 2001, s.231).

Kriz dönemlerinde, bilginin tam ve doğru olarak toplanamaması, haberleşme engellerinin bulunması ve çalışanların psiko-sosyal durumları, örgütün iklimini değiştirmektedir. Değişen

iklim, haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde etkileyecektir. Kriz dönemlerinde özellikle geleceğe yönelik belirsizliklerin artmasıyla, hızlı bilgi akışının gerekliliği, çok yönlü haberleşme ihtiyacı ve bazen eksik bilgi akışından bazı hataların oluşması örgütsel gerilimi attırmaktadır. Bu ve buna benzer bir çok nedenden dolayı örgütte ve çalışanlarda çatışmalar ve gerginlikler yaşanabilmektedir (Erdil, 1994; s. 216).

Kriz döneminde işletme yönetimini üstlenen yönetici veya yöneticilerin, kriz ortamına özgü olan gerginliğe hakim olması, çatışma ortamını oluşturmada yerinde teşhisler yapması gerekir. Yapılan teşhis noktalarında tatmin edici sonuçların elde edilebilirliği ön plana çıkarılarak bu noktalar üzerinde odaklaşmayı sağlamalıdır (Akdemir, 1998; s. 60).

### **1.3.3. İletişimle İlgili Çatışma Nedenleri**

İletişim, bilginin, fikirlerin, tutumların, olayların, kanaatların ve duyguların bir kimseden diğerine sözlü veya sözsüz olarak aktarılması işlemleri şeklinde tanımlayabiliriz (Koptagel, 1982; s.198). Başka deyişle bir kişinin başka bir kişiye bir mesajı iletmesi, karşı tarafında diğer taraftan gelen mesajları algılaması, alması sürecine denilir. Ve bu süreçte bazı sorunlarla karşılaşabilir.

Örgütsel iletişim ise işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi için, hem işletme içinde bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlayan, hem de işletmenin dış çevresiyle yapılan sürekli bilgi ve fikir alışverişi sürecidir. Örgütte iyi bir iletişim sisteminin olması, örgütün ve bireyin amaçlarına daha iyi yönelmesine, örgütün bir bütün içinde çalışmalarını aktif biçimde sağlamasını sağlar. İletişimde çıkacak sorunlar ise, bu amaçların farklılaşması, bireyler arasında ayrılımlara, gruplaşmalar neden olur, bu da çatışmanın nedeni olur. Yine, örgütlerde iletişim bir takım kurallar nedeniyle engellenmektedir. İletişim üzerindeki hiyerarşik denetim, yoğun statü engelleri iletişimi engelleyip, çatışmalara neden olur.

#### **1.3.3.1. Anlam Güçlükleri**

Belirli bir lisana sahip olmama yada uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Bireylerin birbirlerine duygu ve düşüncelerini iletme için değişik

semboller kullanırlar. Bu semboller sözlü-yazılı veya sözsüz sembollerdir. İletişimin etkinliği bu sembollerin anlaşılabilirliğine bağlıdır. Ortak sembollerin olmaması veya bu sembollerin çeşitli nedenlerle anlaşılmaması anlam güçlüklerini ortaya çıkartarak, çatışmalara sebep olabilir (Kılınç,1985; s.113). Örneğin farklı iki departmanda çalışan bireylerin, kendi mesleki terimlerini kullanması ile iletişim sağlamak istemeleri, mesajlarının yanlış veya eksik anlaşılmasına sebep olabilmektedir.

### **1.3.3.2. Yetersiz Bilgi Alışverişi**

Örgütsel alt istemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algı ve beklentileri farklılığından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir (Kılınç,1985; s.114). Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi yüzünden çeşitli önyargıların doğmasına neden olabilir. Çoğu kez diğer bireylerle doğrudan ilişkiye girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir. Bireylerin konuşmaları, hareketleri, inançları ya da onunla ilgili anlatılanlar doğrultusunda önyargılar geliştirebiliriz. Önyargılı kişi ya da gruplar arasında birbirlerini gerçekten tanımalarını sağlayacak bilgi alışveriş sistemi kurulmamışsa, çatışma bir yerde kaçınılmaz olacaktır (Tekarslan v.d.,2000; s. 277).

### **1.3.3.3. Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk**

Haberleşme kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesinde engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar.

İyi iletişim, karar vericiler arasında etkili çatışma yönetiminin gerekleridir. İyi bir çatışma çözüm süreci için etkili iletişim kanallarının kurulması ve sürdürülmesi çok önemlidir (Ertel,1991; s.33).

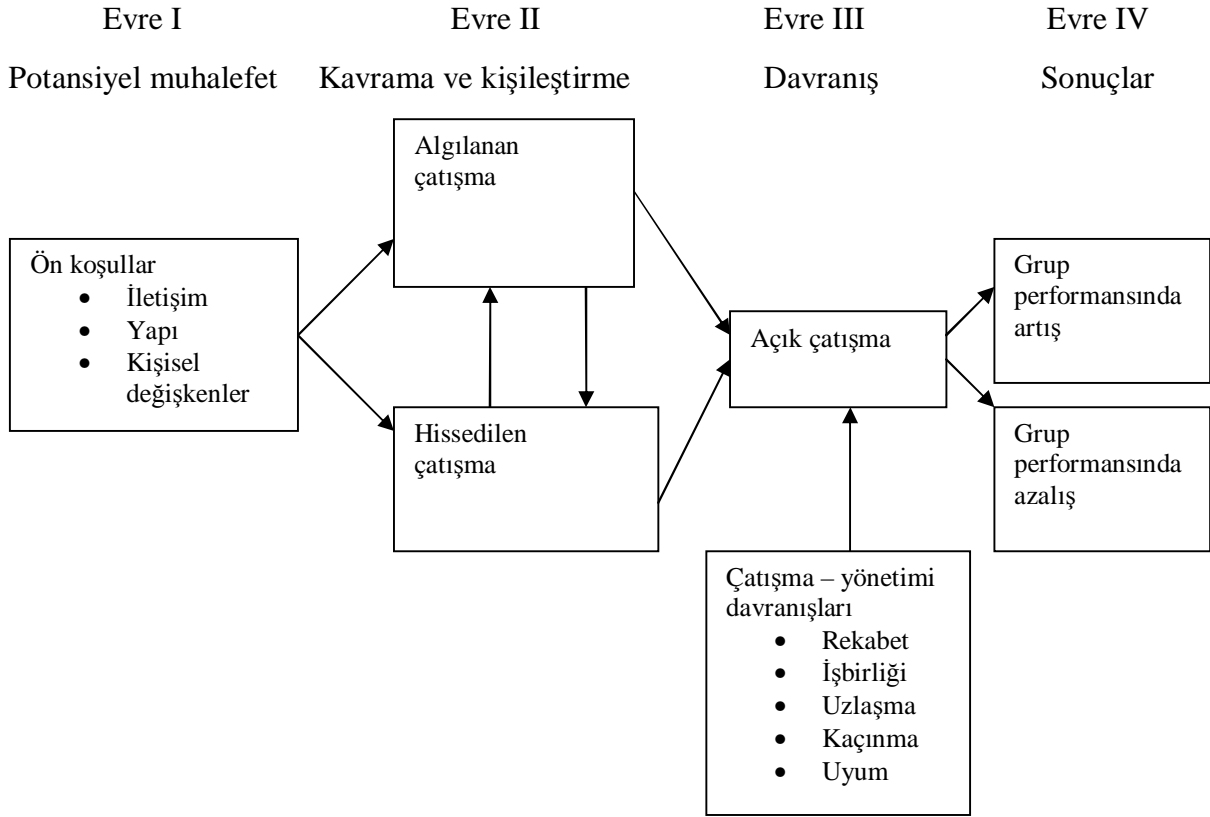
## **1.4. Çatışma Süreci**

Çatışma da, bir insanın karşı tarafça kendini zorladığı, engellendiği algılandığı zaman veya karşı koymaya başladığı an çatışma sürecinin başladığı anlamına gelir. Bu süreç içinde amaç çatışmanın oluşumunu tanımak ve çatışmayı kontrol altına almak istemektir.

Örgütsel çatışma süreci çeşitli bilim adamlarınca değişik şekillerde incelenmiştir. Bu çalışmamızda özellikle S.P.Robbins'in ve M.A.Rahim'in çatışma süreçlerini nasıl inceledikleri ele alınmıştır. Her iki bilim adamının çatışma süreç modelleri birbirinden farklı olmasına rağmen, çatışmayı bir neden sonuç ilişkisi içerisinde birbirine bağlı bir süreç olarak ele aldıkları görülmüştür.

Örgütsel çatışma konusunda araştırma yapan bilim adamlarından biri olan S.P. Robbins(1993) ise çatışmayı dört aşamalı bir süreç olarak ele almaktadır (Şekil 1.1).

#### 1.4.1. S..P.Robbins 'a Göre Çatışma Evreleri



Şekil 1.1. S.P. Robbins'in Çatışmanın Evreleri Modeli

Kaynak: Stephen P. Robbins, "Organizational Behaviour ", Prentice Hall, New Jersey, 1993, s.448

## **Birinci Evre: Potansiyel Muhalefet**

Çatışma sürecinde ilk adım çatışmanın doğması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan birinin olması gerekir. Kolaylaştırma amacıyla, bu koşullar (aynı zamanda çatışmanın nedenleri yada kaynakları olarak görülen bu koşullar) üç genel kategoride toplanabilir: İletişim, yapı ve kişisel değişkenler.

*İletişim;* İletişimsel kaynak, anlamsal zorluklardan, yanlış anlamlardan ve iletişim kanallardaki “gürültü” den çıkan zıt güçleri temsil eder.

Zayıf iletişimin çatışma nedeni olduğu, çoğumuzun sahip olduğu görüşlerden biridir. Her birimizin iletişim kurmakla harcadığı zamanı düşününce, bu tür bir yargı mantıksız değildir. Ancak şüphesiz ki zayıf iletişim kesinlikle tüm çatışmaların nedeni değildir. Buna rağmen, iletişim sürecinde meydana gelen sorunların işbirliğini geciktirdiği ve yanlış anlamaları arttırdığı öne süren önemli kanıtlar vardır.

Araştırmalar gözden geçirilince, anlamsal zorlukların, yetersiz bilgi alışverişinin ve iletişim kanalındaki gürültünün etkin iletişim karşısında bir engel ve çatışma için potansiyel ön koşullar olduğu görülmektedir. Özet olarak, kanıtlar, anlamsal zorlukların eğitim farklılıkları, seçici algılama ve diğerleri hakkında yetersiz bilgi sahibi olmanın sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir. Araştırmalar daha şaşırtıcı bulgular göstermektedir. Çok az yada çok fazla bilgi de çok bilgi gibi çatışma için ortam hazırlar. Ayrıca iletişim için seçilen kanalın muhalefeti teşvik edici etkisi olabilir. Bilginin üyeler arasında geçişi ile oluşan süzme süreci ve iletişimin biçimsel yada önceden kurulmuş kanallardan uzaklaşması çatışmanın çıkması için potansiyel fırsatlardır (Robbins , 1993 ; s.448-449).

*Yapı;* Yapı terimi bu bağlamda büyüklük, tekdüzeliğin derecesi, grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma ve standardizasyon, üyelerin birbirinden farklılığı, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi gibi değişkenleri kapsayacak biçimde kullanılmıştır.

Araştırmalar, büyüklük ve uzmanlaşmanın çatışmayı teşvik eden güçler olduğunu göstermektedir. Grup ne kadar büyükse ve faaliyetler nedenli uzmanlaşmışsa çatışma olasılığı daha fazladır. Çalışma süreci ve çatışmanın ters ilişkili olduğu bulunmuştur. Grup üyelerinin daha genç ve iş gören devir hızının yüksek olduğu durumlarda çatışma potansiyeli daha fazladır.

Yakın bir liderlik tarzının, yani diğerlerinin davranışlarını kısıtlayan bir kontrolün olduğu sıkı ve sürekli bir gözlemin, çatışma potansiyelini arttırdığı öne süren göstergeler olsa da kanıtlar çok güçlü değildir. Çok fazla katılıma dayalı olma da çatışmayı teşvik edebilir. Araştırmalar katılım ve çatışma arasında yüksek bir ilişki olduğunu doğrulama eğilimindedir. Çünkü katılım farklılıkları öne sürülmesini teşvik eder. Bir üyenin kazancının diğerinin zararına yol açtığı ödül sistemlerinin de çatışma yarattığı bulunmuştur. Son olarak, eğer bir grup diğer gruba bağımlı ise (iki grubun da karşılıklı bağımsız olmasının tersi olarak) yada karşılıklı bağımlılık bir grubun diğerinin zararına olarak kazanmasına yol açıyorsa, muhalif güçler teşvik edilmiş olur (Robbins , 1993 ; s. 449). Örgütler de her bölümün farklı örgütsel amaçları olması, bazen bu farklı amaçların birbirleriyle uyum içinde olmaması hatta ters düşmesi de zaman zaman çatışmaya neden olabilir (Eren , 2000 ; s. 534).

*Kişisel değişkenler;* En önemli kişisel faktörler; kişinin değer sistemleri ve kişisel özellikler ve farklılıklardır. Kanıtlar , belirli kişilik tiplerinin – örneğin otorite yanlısı, dogmacı ve az itibar gösteren – potansiyel çatışmaya yol açtığını göstermektedir. En önemli olan ve sosyal çatışma çalışmalarında belki de en fazla incelenen değişken, farklı değer sistemleri kavramıdır. Davranışlar değerler üzerine inşa edilmiştir. Değer yapısındaki farklılıkların çatışmaların ortaya çıkma nedeni hakkında önemli bir açıklama olması , mantıklı görülmektedir. Değer farklılıkları, ön yargılar, bir kişinin gruba katkıları konusundaki fikir ayrılıkları ve kişinin arzuladığı ödüller ya da bir kitabın iyi olup olmadığı konusundaki yorumlar gibi farklı konuları çok iyi açıklar (Robbins , 1993 ; s. 449-450).

Örneğin ; Can'ın dini ve ırkı yüzünden bazı kimseleri sevmemesi ve Derya'nın bu durumu Can'ın cehaletini gösterdiğini inanması; bir çalışanın yılda aldığı toplam maaşın 5 katı değeri olduğuna inanması ama patronunun onun şimdiki maaşı kadar değerinde olduğuna inanması ; Ahmet için bu kitabın çok ilginç olduğuna inanırken, Mehmet'in beğenmemesi, tüm bunlar değer yargılarıdır ve bu farklılıklar çatışma potansiyeli yaratmak için önemli unsurlardır.



Dolayısıyla her bireyin olaylar bakış açıları, onları değerlendirmesi ve olaylar karşısındaki tutumları farklıdır. Bireylerin başka çevre ve kültürden gelmeleri bile farklı davranış kalıplarının ve geleneklerinin benimsenmiş olması bakımından başlı başına çatışma nedeni olabilir.

## **İkinci Evre: Kavrama ve Kişileştirme**

Eğer birinci evrede açıklanan koşullar engellenme oluşturuyorsa, ikinci evrede muhalefet potansiyeli gerçekleşir. Ön koşullar, ancak bir yada daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa çatışmaya yol açabilir.

Çatışma tanımımızda belirttiğimiz gibi, çatışmayı algılamak gerekmektedir. Dolayısıyla bir ya da daha fazla ön koşulların varlığının farkına varmalıdır. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişileştirildiği anlamına gelmez. İş arkadaşlarınızla anlaşmazlık içinde olduğunuzun farkına varabilirsiniz. Buna rağmen, bu durum sizi gergin yada sinirli yapmayabilir ve arkadaşınıza karşı sevginizi etkileyemeyebilir. Çatışmanın hissedildiği bu düzeyde insanlar duygusal davrandıklarında taraflar sinir, gerginlik, engellenme yada düşmanlık yaşayabilirler (Robbins , 1993; s.450).

## **Üçüncü Evre: Davranış**

Bir üye, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını önleyen hareketler yaparsa çatışma sürecinin üçüncü aşamasındayızdır. Bu hareket niyetli bir hareket olmalıdır, yani diğerlerini engellemek için bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmıştır.

Aleni çatışma; gizli , dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilemeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Sınıfta elini kaldıran ve öğretmenin söylediği bir noktayı sorgulayan bir öğrenci düşük düzeyde çatışmaya örnek gösterilebilir. Yüksek düzeyde çatışmada ise grevler, isyanlar ve savaşlar akla gelir.

Üçüncü evrede aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Bu yöntem ikinci evrede başlayan çatışma yöntemi davranışları dışlamaz. Ancak çoğu kez engellenmeyi azaltmak için kullanılan bu teknikler önleyici ölçüler olarak kullanılamaz, sadece çatışma gözlenebilir olduğundan kullanılır (Robbins , 1993 ; s.453). Aleni çatışma boyutunda beş türde davranış ortaya çıkar. Daha sonraki bölümde genişçe yer vereceğimiz bu davranış yaklaşımlarını kısaca ele alırsak; birinci davranış şekli olan **“Rekabet”** ; tarafların ihtiyaçlarını karşılamak için karşılıklı olarak direnmeleri ve kendi aralarında yarış içerisine girmelerini içerir. Rekabet; baskı kurma, tartışma, yetki kullanma gibi şekillerde kendini gösterir. Rekabet güce endekslidir ve kaybetme kazanma eksenine bağlıdır.

İkinci davranış şekli olan **“İşbirliği”**; bireylerin karşılıklı olarak çözüm aram yoluna gittikleri, neticesinde her iki tarafa da karşılıklı çıkar sağlayıcı çözümlerin üretildiği bir yöntemdir.

Üçüncü davranış şekli olan **“Kaçınma”**; çatışan taraflardan birisinin, isteğinde direnmesinden ve paylaşımından vazgeçmesi durumudur. Kaçınan taraf çoğu olaylara kayıtsız davranacaktır.

Dördüncü davranış şekli olan **“Uyum”**; çatışmayı önlemek için , tarafların kendi isteklerinin bir kısmından vazgeçerek, karşı tarafın isteklerinin bir kısmının yerine getirilmesini kabul ettiği bir yöntemdir.

Beşinci davranış şekli olan **“Uzlaşma”**; iddiacı ve işbirlikçi davranışların arasında bir hareket tarzıdır. Her iki grubun kendi çıkarlarından vazgeçerek, ortak çıkarlar üzerinde birleşmelerini içerir (Özkalp – Kirel , 1996; s. 322-323).

### **Dördüncü Evre:Sonuç**

Çalışma sürecinin son aşama sonuç aşamasıdır. Belirli evrelerden geçerek olgunlaşan çatışma bu aşamada grup üzerine etkilerini göstermeye başlar.

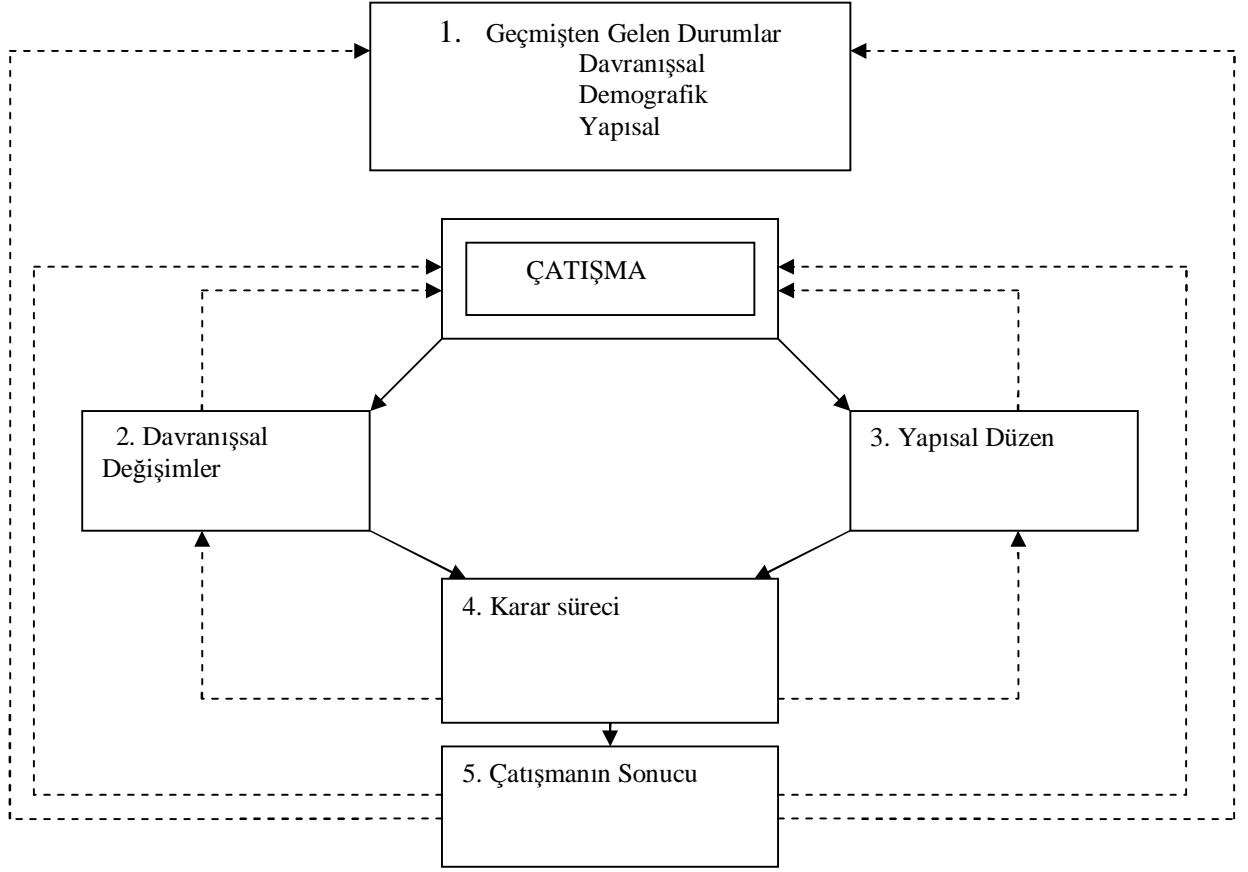
Çatışmanın grup başarısı üzerinde olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Eğer çatışma grup başarısını olumlu yönde etkiliyorsa bu **“İşlevsel Sonuçlar”** olarak nitelendirilebilir. Tam tersi grup başarısını olumsuz yönde etkiliyorsa bu durumda da **“İşlevsel Olmayan Sonuçlar”** olarak değerlendirilir (Robbins , 1993 ; s.454).

*İşlevsel sonuçlar;* açık veya şiddetli bir çatışmanın işlevsel bir durum meydana getirmesi zordur. Ama bazı düşük ve orta düzey çatışmaların grup etkinliğini arttırdığı durumlarda vardır. Çatışma, kararların niteliğini arttırdığında, yaratıcılığı ve yeniliği güdülendiğinde grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında ve özeleştirici ve değişim ortamını hızlandığında yapıcıdır. Kanıtlar çatışmalarda tüm fikirlere izin verildiği için karar almanın kalitesinin arttığını, öne sürmektedir. Özellikle de alışılmamış olan ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kaliteyi arttırmaktadır. Çatışma, grup düşüncesi için bir panzehirdir. Grup üyelerinin zayıf varsayımlar, ilgili seçeneklerin yetersiz ele alınışı yada diğer zayıflıklar nedeniyle şahsiyetsiz kararlar almalarına izin vermez. Çatışma statükoyu zorlar ve yeni fikirlerin yaratılmasını, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar ve grubun değişime tepki gösterme olasılığını artırır (Robbins , 1993 ; s.455).

*İşlevsel olmayan sonuçlar;* çatışmanın bir grup yada örgütün performansı üstündeki yıkıcı etkileri genellikle çok iyi bilinmektedir. Kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Ve şüphesiz işlevsel olmayan çatışma türlerinin grup etkinliğini azaltabileceğini gösteren yeterli derecede literatür bulunmaktadır. Çatışmanın en arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığının azalması ve grup amaçlarının önemini üyeler arasındaki çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Uç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir (Robbins , 1993 ; s.455).

#### **1.4.2. M.A.Rahim 'e Göre Çatışma Evreleri**

M.A.Rahim bir sentez çalışmasıyla çatışma ile ilgili beş evreli bir model geliştirmiştir. Şekil 1.2. de gösterilen model bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları tanımlamakta kullanılabilir. Şeklin üstünden altına doğru ardışık olarak bağlantılı evreler düz çizgilerle gösterilirken, kesikli çizgiler bir sonraki çatışma evrelerini açıklamak için evrelerin nasıl birleştirildiğini göstermektedir.



Şekil 1.2. M.A.Rahim'in Çatışmanın Evreleri Modeli

Kaynak: B.J.Hodge , William P. Anthony ; Organizational Theory A Strategic Approach , Allyn and Bacon Inc , Massachusetts , 1991 , s.544

İlk evre olan geçmişten gelen durumlar; çatışma durumu oluşmadan önce de mevcut (varolan) olan, kişiler yada grupların içinde bulunduğu durumları ifade etmektedir. Bu durumlar davranışsal, demografik ve yapısal olarak sınıflandırılabilir. Bu evrede davranışsal durumlar ile çatışan tarafların kişilikleri, yaklaşımları, yönelimleri ve örgüte uyumları kastedilmektedir. Demografik koşullar; çatışan tarafların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çalıştığı kademe ve çalışma süresi gibi değişkenleri içine alır. Yapısal durumlar, hem örgütsel yapıyı hem de görevin yapısını belirtir. Örgütün yapısı, ast – üst ilişkilerinin ve sorumluluk alanlarının tam olarak açıklanmadığı bir şekilde tanımlanmışsa bu durum bireylerin ya da grupların birbirlerinin görev yada rol alanlarına tecavüz etmelerine yol açabilir. Bu gibi durumlar örgütte başarının herkesçe üslenilmesi, başarısızlık halinde ise sorumluluğu kimsenin alamayarak diğerlerini suçlama eğilimleri şeklinde çatışmalara dönüşebilmektedir.

Bunun gibi görevin yapısı da çatışma potansiyeli üzerinde etkilidir. Bireylerin bilgi ve yeteneklerine göre atanmış, amaçların açıkça tanımlandığı görevler, bu koşulların sağlanmadığı görevlere nazaran daha az çatışma yaratma eğilimi gösterir.

İkinci evrede ise davranışsal değişimleridir. Davranışsal değişimler çatışma başladıktan sonra oluşur. Birey yada gruplar hedefe ulaşma yolunda bir engelle karşılaştığında savunma mekanizmaları geliştirir. Saldırganlık, geri çekilme, direnme veya uzlaşma şeklinde görülebilen bu davranışlar tarafların anlayış yada bakış açısını farklılaştırabilir. Bu durum bireyler arası çatışmada gelecekteki işbirliğini zorlaştırır. Bu evrede çatışan taraflar birbirlerini düşman olarak görmeye başlayabilirler.

Çatışan taraflar ilişkilerinde daha katı hale gelince tarafların davranışlarının kurallara dayandığı ve birbirleriyle ilişkilerinde yazılı iletişim kullanıldığı üçüncü evre olan yapısal düzen meydana gelir. Taraflar birbirlerine unvanları ile hitap ederler. İlişkiler mümkün olduğu kadar resmileştirir. Bu durum çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının, içinde yer alınan örgüt tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tanımlanması sonucunu doğurabilir. Bu şekilde bir yaklaşımı izleyen yönetim çatışmayı kurumsallaştırmış olur (Koçel , 1999 ; s.494).

Dördüncü evre tarafların çatışmayı çözme yöntemlerini geliştirdiği karar süreçleridir. Bu aşamada taraflar çatışmayla başa çıkmak için çeşitli yöntemleri dener. Günümüzde sendika – yönetim çatışması genellikle fikir birliği ve müzakereler yoluyla çözümlenmesi yerine uzun tartışmalar hatta üçüncü tarafın hakemliği ile çözülmektedir. Ast – üst çatışmasında ise genellikle çözüm için emir verme ve kararname yayınlama yolu seçilir. Eşit statüdeki bireylerin çatışmasında ise ortak bir amirin yardımına başvurulur.

Beşinci ve sonuncu evre olan sonuç aşaması ise çatışma çözümlendikten sonra oluşur. Yönetim, çatışmayı taraflardan birinin haksızlığa uğraması şeklinde çözüme ulaştırmışsa bu durum kolaylıkla gelecekteki ilişkilere taşınabilir ve gizli çatışmalar sebep olabilir. Diğer yandan çatışma, genel bakış açısına uygun olarak fikir birliği ile sonuçlanırsa, varılan anlaşmaya bağlı olarak iki taraf da gelecekteki ilişkilerinde daha yapıcı ve işbirliğine uygun hareket ederler.

M.A. Rahim'in Çatışmanın Evreler Modeli, çatışmaya yol açan nedenleri ve çatışma durumunda yaşananları tanımlamak için kullanışlı ve dinamik bir modeldir.

## **1.5. Çatışma Türleri**

İnsanların birey olarak, grupların, örgütlerin ve de ülkelerin sık sık karşılaştığı bir durum olan çatışmayı, özellikle örgütsel anlamda düşündüğümüzde çeşitli şekillerde sınıflandırabiliriz. Çatışma türleri ile ilgili en belirgin sınıflandırma şu şekildedir :

### **1.5.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Türleri**

İlk sınıflandırmamız çatışmanın ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Bu grupta yer alan çatışmaları dört şekilde görebiliriz.

#### **1.5.1.1. Potansiyel Çatışma**

Örgüt içinde çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin; bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir (Şimşek, 2002 ; s. 297).

#### **1.5.1.2. Algılanan Çatışma**

Tarafların, çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişkilidir. Algılama, bir objenin veya olayın içsel yada dışsal dürtülerin, tutumların, deneyimlerin v.s. dikkate alınarak kavranması ise bu kavrama olayında durumun doğru ve yanlış değerlendirmeye açık olup, kişi bunu değerlendirirken tehdit veya kayıp olarak da değerlendirmesine fırsat verir. Gerçek durumun yanlış değerlendirilmesinden korunup, ayrıca çatışmaya yol açan yanlış algılamalardan korunmanın yolu iletişimin artırılmasıyla olur.

Çatışmayı ilk algılanmasında, kişiler kendileri için ileride büyük zararlar oluşturmayacağı gerekçesiyle çatışma durumunu ihmal etmek ve algılamayı istememek suretiyle bastırma mekanizmasını (bireysel değerler için), ya da çatışmaların hepsindense dikkatin kısa vadeli ve

kolay çözümlü çatışmalar üzerine odaklamak suretiyle dikkati yoğunlaştırma mekanizmasını (örgütsel değerler için) kullanarak önleme-sınırlandırmaya gayret ederler (Bumin,1990 ; s.23-24).

### **1.5.1.3.Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma ise, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kızgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur (Şimşek,2002; s.297). His ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde kişiselleşip kişiselleştirilmeyeceğini etkiler. Kişileştirilmemiş durumların problem çözme yoluyla çözümü mümkün olmakla beraber, kişileştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir (Bumin,1990; s.25-26).

### **1.5.1.4.Açık Tartışma**

Bu çatışma türü; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir (Kılınç, 1985; s.112). Yani çatışma halindeki tarafların filen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örneğin; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kullanma şekilleriyle ortaya çıkabilir (Koçel,1999; s.491).

## **1.5.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri**

Bu sınıflandırmada çatışmaların örgüt içinde yerleri ile ilgilidir. Genelde örgütün hiyerarşik kademeleri arasında ortaya çıkan çatışmaları üç şekilde sıralayabiliriz.

### **1.5.2.1. Dikey Çatışma**

Genellikle örgütte ast-üst ilişkisi içindeki kişi ve kademeler arasında çıkan çatışmalardır. Üstün astı kontrol etmeye çalışması ve astların da bu duruma tepki göstermesiyle ortaya çıkar. Astlar bu kontrolü kendi amaçlarına ulaşmada bir engel olarak gördükleri için bu tip

müdahaleyi kendi kişisel özgürlüklerine bir saldırı olarak algılayarak üstleriyle çatışma içine girebilir.

### **1.5.2.2.Yatay Çatışma**

Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Örgüt içinde farklı amaçları paylaşan kıt kaynakları kullanan, birbirlerine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir (Ertürk,1998; s.204). Aynı düzeyde çalışan bireyler arasında olan bu türde, bireylerin yandaş ve karşıt olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğu da belirtmek gerekir. Yani amaçları aynı olan bireylerin yandaş olup, farklı amaçları olanların karşıt olarak görülmesi, aynı örgüt içinde gruplaşma oluşturmaya, bu da çatışmaya elverişli durumu meydana getirir.

### **1.5.2.3.Emir-Komuta Kurmay Çatışması**

Örgütlerde en yaygın biçimde görülen çatışma türü, emir-komuta ile kurmay elemanlar arasında görülen komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın kökeninde, hat ve kurmay elemanların birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açılarına sahip olmaları olgusu yatmaktadır. Örgütte yer alan farklılaşmış diğer birimlerin üyeleri gibi,hat ve kurmay üyeleri de farklı bakış açılarına ,amaçlara, ilgi alanlarına ve sorunlar konusunda farklı yaklaşımlara sahiptirler. Bu farklılıklar, hat ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken, diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Şimşek,2002 ; s. 298-299).

Kurmay personel genellikle iyi eğitim görmüş ve konusunda uzman kişilerdir.Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayıp, sadece onlara işle ilgili yol göstericilik ve danışmanlık yaparlar . Bu tavsiyelere uyup uymamak ise emir-komuta personeline bağlıdır (Ertürk,1998 ; s. 204). Buna rağmen hat elemanları kurmay elemanlarıyla çeşitli çatışmalar yaşarlar ; bunların temelinde, kurmay elemanların, sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi göstermeleri; kurmay elemanların 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 gitmeleri; kurmay elemanların tam, doğru, sağlıklı öneriler getirmemeleri (çünkü kurmaylar hat personelin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden haberdar olmamaları) gibi nedenler yatmaktadır. Kurmaylarca algılanan çatışmalarda ise; hat elemanlarının kurmay elemanları çekememeleri; hat elemanların, konum ve statülerini tehlikeye sokar diye yeni fikirlere karşı çıkmaları; komuta ve kurmay yöneticiler arasındaki yaşa saygı, eğitim,giyim ve tutumlardaki farklılıklar gibi sosyal ve fiziksel farklılıklar (mesela; kurmay elemanların daha genç olmasına rağmen tecrübe ve eğitim seviyeleri daha fazladır.) gibi nedenlerde vardır.

Komuta – kurmay çatışmasını azaltmada; komuta ve kurmay sorumluluklarını açıklığa kavuşması, komuta – kurmay faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, komuta katındaki kişilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur.

### **1.5.3. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Türleri**

Bu tür çatışmaların taraflarının kim yada kimlerden oluştuğu ile ilgilidir. Çatışmalar, bireyin kendi içinde ve yada birden fazla kişi ile yaşadığı çatışmalar şeklinde ikiye ayrılabilir. Bireyin kendi içinde olan çatışmaların sonuçlarını bireysel olarak hissedileceği çatışmaları içine alırken; amaç, rol çatışması, engellenme ve rol belirsizliği diye bölümlendirebiliriz. Birden fazla taraf arasında yaşanan çatışmalar ise; bireyler arası, grup içi, gruplar arası, ve örgütler arası çatışmalar şeklinde ifade edebiliriz.

#### **1.5.3.1.Birey Düzeyli Çatışmalar**

Kişinin kendi içinde çatışması temelinde gerçekleştirmek istediği davranış ile gerçekleştirdiği davranış arasında istenmeye farklılıkların olması yatar (Keçecioğlu,1999; s.108). Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranış,kararlar,v.s.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasını beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa,kızgınlığa ve baskı altında kalmaya(stres) sevkeden çatışmadır (Koçel,2002; s.492). Daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren bu tür çatışmalar, bireyin diğer örgütsel çatışma türlerine olan tepkilerinin çoğu kez bu nevi çatışmanın etkisinde şekillenmesinden

önemlidir. Örneğin; güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle gerilime maruz kalan bir birey, bu gerilimin tesirinde kalarak örgütte oldukça rutin bir nitelik gösteren uyuşmazlık veya benzeri durumlara yıkıcı ve örgüt amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir (Şimşek,2002; s.295). Bu tür çatışmaları üç başlık altında inceleyebiliriz.

#### **1.5.3.1.1. Engellenme (frustrasyon)**

Örgütlerde bireysel çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum çeşitli şekillerde görülebilir. Mesela, kendi kapasitesinin üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan birey, bu tür çatışmayı kuvvetli derecede hissedecektir. Bu durumda birey kendi eksik yönlerini gidermek için bazı çabalara girişir. Bunda başarılı olamadığı takdirde bunalıma düşecektir. Yada bir amaca yönelen bireyin bu çabası başka bir bireyce engelleniyorsa ,engele yönelik bir saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır (Kılınç, 1985; s.119-120). Zamanla yapılan incelemelerde bireyin bir engele tepkisinin başka savunma mekanizmalarını da harekete geçirdiği görülmüştür ( geri çekilme, direnme,uzlaşma bunlardan bazıları.)

Bireyin karşısına çıkan engellerin bireyin başarısı ve ilişkilerini olumsuz etkilediği gibi, bireyin ortaya çıkmamış güçlerinin ortaya çıkararak bireysel başarısının artması ve örgütün amaçları doğrultusunda olumlu etkiler meydana getiren durumlarda mevcuttur. Mesela; bireyin engeli kaldırmayı çok istemesi performansını çok yukarıya çıkarmasına veya hedefe yönelik yeni yollar bulmasını sağlayabilir. Bireyin engeli ortadan kaldırmak için yeni hedefler belirleyeceği, kendini geliştireceğine inanan üstler, ulaşılması gereken hedefe engel koyarak, bireyin potansiyel gücünü arttırmak için bir motive unsur olarak kullanılır. Ama bunu yaparken farklı kişilik yapılarının olduğu unutulmamalıdır, çünkü her birey aynı engele farklı bir savunma mekanizması ile yaklaşır.

#### **1.5.3.1.2. Amaç Çatışması**

Amaç çatışması olumlu ve olumsuz sonuçları olan veya rekabet halinde olan iki veya daha amaç içinde, hangisinin daha fazla yararlı olacağını bilememesi, emin olamaması gibi durumlarda birey, rahatsız, kızgın ve kendini baskı altında kalma hissi ile çatışmalar olur.Bu tür çatışma karşımıza üç şekilde çıkar.

#### **1.5.3.1.2.1.Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması**

Birey birden çok birbirine eşit ve olumlu seçenekle karşılaşmasıyla bu çatışma ortaya çıkar. Aynı eşitlikte çekiciliği olan seçenekler karşısında kişi kolaylıkla karar veremez ve kendiyile çatışır. Birey bu çatışma halinde, karar verme sürecinde karşılaştığı gerilimleri azaltma içinde bilgi ve deneyimleri yönünde “ben ne istiyorum” sorusuna en uygun cevabı bulmaya çalışır (Tekarslan ,2000; s.248). Bu soruya cevap bulmaya çalışması kendini daha iyi tanıma ve doğru karar verme için detaylı araştırma yapma imkanı vererek bilgi ve tecrübesini arttırma gibi olumlu etkisi varken; karar vermede yaşanan gerilimde olumsuz etkisidir.

#### **1.5.3.1.2.2. Yaklaşma-Kaçınma Çatışması**

Amaç çatışmasının bu tarzında,birey olumlu ve olumsuz sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsız kalması sonucu ortaya çıkar. Örgütsel çatışma açısından daha yakın bir tarzıdır. Örgütsel amaçların örgütteki bireyler için olumlu ve olumsuz etkilere sahip olması bu çatışma türünün bireyin örgütsel davranışı üzerine rolü vardır. Örneğin; sağladığı ücret,statü ve imkanlar nedeniyle, ailenizden uzak, başka bir şehirde bir işte çalışmak gibi. Bu tür de kişi risk alma, iyi bir plan yapma, durumlarıyla karşılaşmak zorunda kalır.

#### **1.5.3.1.2.3. Kaçınma-Kaçınma Çatışması**

Birey istenilmeyen iki durumdan birini seçme zorunluluğu durumunda, bu olumsuz seçeneklerin yaratacağı aynı değerde olduğunda birey bunlardan, kendisine en az zararı verecek durumda karar kılar. Karşılaştığı durumlardan hangisini seçeceği ve bunlardan hangisine ne kadar katlanabileceği bireyin karar sürecinde etkin faktörlerdir. Tabi bu kararı verirken karşılaştığı durumların olumsuz sonuçlar içermesi,bireyin stresini ve gerilimini üst seviyeye çıkarmaktadır (Tekarslan ,Kılınç,2000; s. 250). Bu kararı verirken bireyin, bilgi, tecrübe, değerleri,kişiliği v.s. gibi kişisel özellikleri etkili olacaktır. Bireyin bunlardan birini- hiç istemese bile- tercih etme zorunluluğu vardır. İşsiz kalmak korkusuyla hiç sevmediği bir işte çalışmak zorunluluğu hisseden kişi bu duruma örnek olarak verilebilir (Eroğlu, 1996; s.52).

### **1.5.3.1.3. Rol Çatışmaları**

Bireyler, buldukları topluluklarda veya örgütlerde farklı rollere sahiptirler. Tabii, bu roller ait olunan grubun ve örgütün yapısının büyüklüğü, karmaşıklığı gibi faktörler ile karışık ve fazlaşmış şekilde görülmektedir. Rol çatışması, bireyin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır. Yani örgüt içinde oynamak istediği rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluklardır (Koçel,2002; s. 493). Çeşitli şekillerde karşımıza çıkabilir. Rol göndericinin birbirine uymayan, çelişkili beklentileri aynı anda yollamasıyla, kendi içinde çatışmasıyla olabilir. Örneğin, bir üstün astlarına, üretimi artırın deyip, üretimi artırmak için gerekli ek kaynakları sağlamaması gibi. Başka bir rol çatışması, rol göndericinin, bireyin kapasitesinin çok üstünde performans beklemesi, yani aşırı rol yüklemesiyle, birey kendini aşan durum karşısında, beklentileri karşılayamayacağı hissetmesiyle çatışma yaşar. Diğer bir rol çatışması, kişi ile rolün çatışması; rol göndericinin rol yükümlüsünün bilgi, beceri, değer, inanç v.s. gibi özelliklerine uygun olmayan rol gerekleri içermesinden kaynaklanır. Bir üretim firmasında genel müdürün, biraz daha az maliyet ve rekabet için kendi inanç ve değerlerine uygun olmayan hileli üretim tekniklerine başvurması örnek verilebilir.

### **1.5.3.2. Birden Daha Fazla Taraf Arasında Olan Çatışmalar**

Çatışmaya taraf olanlar bakımından ikinci bölüm olarak, birden fazla taraf arasında yaşanan çatışmalar vardır. Örgütsel açıdan, bireysel çatışmalar yanında bireyler arasında yaşanan çatışmalar farklı öneme sahiptir. Bu tür çatışmaları dört bölümde inceleyebiliriz.

#### **1.5.3.2.1. Bireyler Arası Çatışmalar**

İki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını düşmesinden kaynaklanan çatışmalardır. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Eren,2001; s.551). Bunun yanında, bireylerin sahip oldukları amaçların, bu amaçlara ulaşmak için izledikleri yöntemler, bilgi, değer ve anlayışlarının farklı olması da söz konusu çatışmaların oluşumunda etkili olur (Şimşek, 2002; s.295).

Eğitim farklılığı, kültürel farklılık,duygusal farklılık, kıskançlık, yükselme ve kendini gösterme duygusu gibi faktörlerde kişiler arası çatışmaları doğuran etkenlerdir. Örgütte bu çatışmaların artması örgüt için negatif sonuçlar meydana getirir. Bireylerin birbirine ters davranışları zamanla fiziksel saldırı ve komplolara kadar ulaşır, o zaman örgüte büyük problem yaratır (Jhons,1996; s.446).

#### **1.5.3.2.2. Bireyler-Gruplar Arası Çatışmalar**

Bu tür çatışmalar, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır.Grubun norm ve standartlarına, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi zgr iradesiyle çelişir gören bireyler, grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupa belirlenen üretkenlik hedefinin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir (şimşek, 2002; s.295). Bireyin yapması gerektiği, grubun amaç ve kurallarına uymaktır. Yine, grupta liderlik amacı, yükselme eğilim ve isteği içinde olmak gibi aynı amaçlara sahip bireyler olması da, grup içi çatışmaya yola açacak bir durumdur.

#### **1.5.3.2.3. Gruplar Arası Çatışmalar**

Gruplar arası çatışmalar daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar (Eren , 2001; s.551). Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde rastlanan ve ele alınış tarzına göre örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu yada olumsuz yönde etkileyen çatışmalardır.

Gruplar arası çatışmada, değişik amaç ve ilkeleri olan grupların rekabeti etkin olmaktadır. Bir organizasyonda etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için; gruplar arasındaki bağımlılıklarla, iş ilişkisi ve örgütsel sınırların iyi belirlenmesi gerekir. Genel olarak gruplar arası çatışmaların nedeni; karşılıklı görev bağımlılığı, rekabet, amaç, değer, yargı, çıkar ve statü farklılıkları, iletişim bozuklukları, sorumlulukların belirsizliği gibi durumlardır.

Bu tür çatışmaların yönetimi , yönetici için daha zordur , çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan gruba dahil olabilir. Böyle olmasa bile, hakem rolü oynasa bile,

izleyeceği çözüm metodu eğer grupları tatmin etmezse organizasyon faaliyetleri etkilenecektir (Koçel , 2002 ; s. 493).

Gruplar arası çatışmaların rekabet düzeyinde tutulabilmesi halinde, bunların örgüt açısından yıkıcı olmaktan yapıcı sonuçlar doğuracağını ifade eden Blake ve Mouton bazı sonuçlar çıkarmıştır. Buna göre yeni ve etkili liderlerin örgütü yönetmeleri, gözden geçirilmiş amaçlar örgütün değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olabilir ve uyuşmazlıklar örgüte zarar vermeyecek biçimde kurumsallaştırabilirse çatışmalar yapıcı sonuçlar doğurabilir (Şimşek , 2002 ; s. 296-297).

#### **1.5.3.2.4. Örgütler Arası Çatışmalar**

Örgütler arası çatışmalar, gruplar arası çatışmalara neden olan etken bakımdan benzerlik gösterirler. Burada bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerde olan çatışmaları söz konusudur. Örneğin; iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnek olarak gösterilebilir (Koçel , 2002; s. 552). Ekonomik rekabetle sınırlı olmak koşuluyla örgütler arası çatışmalar rekabetçi ve açık sistem anlayışına dayalı bir ekonomik ve iş düzeninde arzulan durumlar oluşturur. Bu tür çatışmaların kaliteli yeni ürünlerin, teknolojilerin ve hizmetlerin geliştirilmesine ve düşük fiyatlarla birlikte çok etkin kaynak kullanımına yol açacakları kabul edilmektedir (Şimşek, 2002; s. 297).

#### **1.5.4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarına ulaşılması ve örgütün performansının artmasına katkıda bulunan çatışmalardır. Örgütlerde bu tür çatışmalar olamazsa, çok az değişim isteği olur ve sonuçta örgütler durağanlaşır. Bu nedenle fonksiyonel çatışmalar statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarına ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar, grubun değişime tepki gösterme olasılığını artırır (Koçel,1994; s.396). Fonksiyonel çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret ederek yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar (Şimşek,2002; s.294).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde ifade edebiliriz. Örgütün verimliliğini düşürür, morali ve motivasyonu azaltır, örgütteki stresi artırır.

Örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde düşünüp bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olur. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığı tamamıyla yönetimin bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlıdır. Buna dayanarak, beceriksiz yöneticiler elinde fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyuşmazlıkların bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar vermesi olasıdır.

## **1.6. Örgütsel Çatışmanın Yönetmel Değerlendirilmesi**

Çatışmanın örgütsel açıdan zaman içinde nasıl görülüp, kabul gördüğünü çatışmaya yönelik yönetmel yaklaşımları inceleyerek anlayabiliriz. Bu yaklaşımlar başlıca üç felsefe altında toplanabilirler (Kılınç,1985; s.107).

### **1.6.1. Geleneksel Yaklaşım**

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eşanlamli kullanılmıştır (Robbins,1993; s.443). Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Geleneksel görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla tutarlıydı. Hawthorne'da yapılanlar gibi çalışmalardan sağlanan bulgulardan, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması gibi şeylerin sonucu olan işlevsel olmayan bir sonuç olduğuna karar verilmişti.

Tüm çalışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkatimizi sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek ve grup ve örgüt performansını geliştirmek için bu kötü işleyişleri düzeltmek gerekmektedir. Günümüzdeki araştırma çalışmaları, çatışmanın azaltılmasının yüksek grup performansına neden olacağı yaklaşımı reddetmektedir. Buna rağmen çoğumuz çatışma durumlarını hala bu modası geçmiş standardı kullanarak

değerlendiririz (Robbins,1993; s.443). Geleneksel yaklaşıma göre; a) Çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, bu haldeyken verilen kararlar veya davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi ve üretime katkıyı azaltacaktır. b) Çatışma bireyler arası kopukluklara ve gruplar arası yalnız kalmalara neden olmaktadır. c) Örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır.

### **1.6.2. Davranışsal Yaklaşım**

Davranışsal yaklaşım çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrindedir. Çatışma kaçınılmaz olduğu için davranışsal okul çatışmanın kabul edilmesi taraftarıdır. Onlar çatışmanın varlığını şu mantıkla açıklanmaktadır. Çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Çatışma teorisinde davranışsal yaklaşım 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar baskın olmuştur ( Robbins,1993; s.444). Çatışma yönetiminin amacı, farklılıkların benimsenmesinin yanında, sosyal yapıdaki farklılıkların değerlerini anlamak, saygı göstermek ve sürekli olarak çatışmaları kişisel büyümenin ve sosyal ilerlemenin amaçlarına hizmet için kullanma becerisini geliştirmek.

### **1.6.3. Etkileşimci Yaklaşım**

Çatışma hakkında şu anki görüş etkileşimci perspektiftir. Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl sakin ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Dolayısıyla etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı, grup liderlerinin asgari düzeyde – grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde – çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir (Robbins,1993; s.445). Kısaca

özetlersek etkileşimci yaklaşım :

- a) Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder ;
- b) Karşı koymayı açıkça destekler ;
- c) Çatışma yönetimini , güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar;
- d) Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür (Kılınç,1985; s.108).



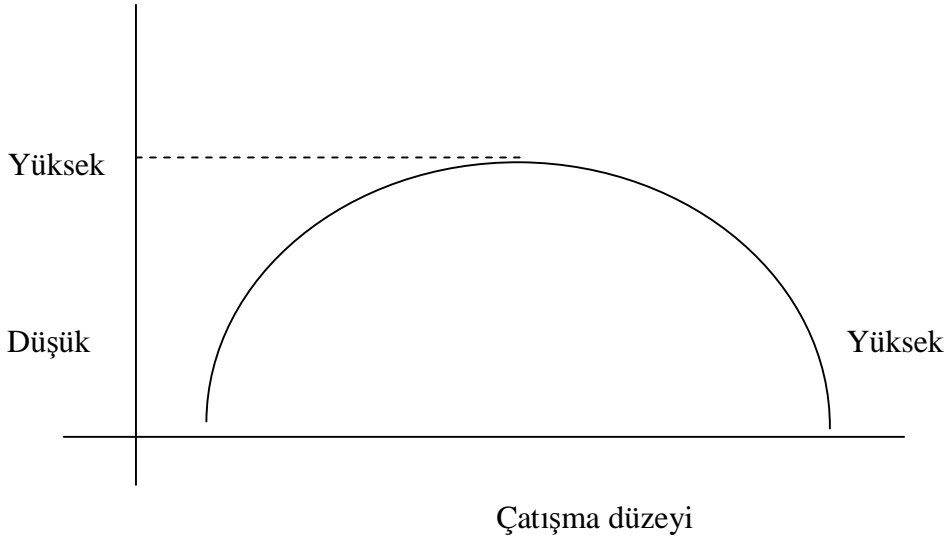
## 1.7. Çatışmanın Önemi

Çatışmalar, eğer iyi değerlendirilir, örgüt için yararlı hale getirilirse karşımıza gerçekten bir değer olarak çıkar. Örgüt geliştirmede önemli bir sosyal olgudur. Günümüz çağdaş yönetim anlayışı, çatışmayı, çatışmanın yapı ve sürecini, etkin değişimi oluşturmak için yararlanılan bir araç olarak ele alarak, etkin değişim ve örgüt geliştirmeye katkı vereceği görüşündedir. Çatışmaların oluşturduğu enerjiyi, ateşleyici bir güç olarak kullanarak, olumsuz etkilerini belli düzeyde tutup, kontrol altına alınarak azaltılmasıyla, örgütün başarısı ve etkisi açısından önemli katkılar sağlar.

Çatışmanın önemini anlamak için örgütsel çatışmanın performansa yaptığı etkiyi incelemek bize bunu daha iyi gösterecektir.

Örgütsel çatışma düzeyi ile örgüt performansı arasındaki ilişki şekil 1.3.' de gösterilmiştir.

Örgüt performans seviyesi



Şekil 1.3. Çatışma Düzeyi Ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişki

Kaynak: Jhon.M.İvancevich ve Michael T. Matteson, Organizational Behavior And Management , Boston , 1990, s. 306

Çatışmanın örgüt için en büyük katkısı, bireysel veya grupsal performansı ve motivasyonu artırıcı bir rolü olmasıdır. Her örgütün, pozitif performans yaratmasına yardım edecek yükseklikte, işlevsel olarak algılanabilecek optimal bir çatışma düzeyi vardır. Çatışma düzeyinin düşük olması; yenilik ve değişime yer verilmemesi, gerçek potansiyelin ortaya çıkamaması, bireylerin örgütsel yapıya zarar verecek öfkelerinin açığa vurulmaması, boşalma ve rahatlamların yaşanmaması gibi örgüt performansını düşücü rol oynarken, çatışma düzeyinin yüksek olması da örgütü bir kaosa sürükler, tarafların birbirini düşman olarak görmelerine varabilecek bir düzeye getirebilir.

Çatışma değişimi tahrik eder. Değişime adapte olma yapıcı çatışmaların derecesiyle etkilidir. Eğer biz bunu iyi yönetemezsek, ürünlerimize, hizmetlerimize, müşterilerimize, yeni teknolojik gelişmeleri takip etmemize, çalışanlarımıza olumsuz yansır, bu da örgütümüzün hastalanmasına, hatta ölümüne sebep olur (Robbins,1986; s.69).

## 2. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

#### 2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkar edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgütlerde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar, verimliliğin ve üretkenliğin maksimum düzeyde tutulması, huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi, işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi bir analize tabi tutulmalı, ortaya çıkış nedenleri açıkça teşhis edilerek işletme çıkarlarına uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan “kaçınılmalı” yada “destekleme” yollarına gidilmelidir (Kılınç,1985; s.104).

Hiçbir çatışmanın olmadığı örgütlerde, yaratıcılık zamanla yok olmakta, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte ve örgütsel verimlilik azalabilmektedir. Bununla birlikte çok fazla çatışmanın olduğu örgütlerde ise örgütsel amaçlardan sapma, tarafları yıpratıcı mücadele ortamının oluşumu ve örgütün varlığını sürdürmesinin tehlikeye düşmesi gibi sorunlarla karşılaşabilmektedir. Burada dikkat edilecek durum, yöneticinin hangi çatışmanın işlevsel, hangisinin işlevsel olmadığını karar vererek buna uygun bir yol izlemesidir (Erdoğan,1999; s.159).

Uzun yıllar, çatışma hep yıkıcı bir unsur olarak görülmüş ve ne yazık ki çalışan yöneticiler ve yöneticiler, çatışma yönetimini çatışmayı çözmek anlamında kullanmışlardır. Oysa, çatışmayı yönetmek ile çatışmayı çözmek farklıdır. Öncelikle çatışmaların çözümü çatışma yönetiminin sadece bir boyutudur. Diğer yandan örgütün varlığını devam ettirebilmesi için işlevsel çatışmalara ihtiyacı vardır (Robbins, 1986; s.67).

M.A.Rahim çatışmayı çözüme ve çatışmayı yönetme kavramlarını aynı anlamda kullanılmasını yanlış olduğunu savunarak, bu farklılıkları şu şekilde belirlemiştir ;

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici bulunduğu duruma göre çatışmayı çözüme yolunu seçebilir veya seçmeyebilir.
- Çatışmayı çözüme anlayışı, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması savunurken, çatışma yönetimi anlayışında ise bazı durumlarda düzeyli ve mümkün olabilir bir çatışma seviyesinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli görülür.

- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir problem olarak ele alınan çatışmayı yok etmek iken, çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın düzeyini arttırmak veya azaltmak yoluyla örgüt başarısı için istenilen sonuçları elde etmek hedeftir (Rahim v.d. 1992; s.423-424).

Örgütsel çatışmayı yönetmede, çatışmanın işlevsel olup olmadığına göre en uygun çatışma yönetim şeklinin seçimi de oldukça önemlidir. Burada örgütün yaşamının devamı ve verimliliğinin artması, amaçlarına ulaşması gibi durumlar gözetilmelidir.

## 2.2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yaklaşımları

Örgütsel açıdan çatışmanın fazla olmasının verdiği zararlar olduğu gibi, çok az miktarda olmasının da iyi sonuçlar sağlamadığı dikkate alındığında, çatışmanın örgüte sağlayacağı fayda düzeyini belirlemek yöneticinin görevidir.

Blake R. vd. (1964) çatışma yönetimi için iki boyutlu model oluşturmuş ve modellerini üç temel varsayıma dayandırmışlardır (şekil 2.1).

Varsayım seti	1.VARSAYIM	2.VARSAYIM	3.VARSAYIM
Aktiflik boyutu	Çatışma kaçınılmaz - Anlaşma mümkün değil	Çatışmadan kaçınılabılır - Anlaşma mümkün değil	Çatışma var - Anlaşma mümkün
<p style="text-align: center;">AKTİF</p> <p style="text-align: center;">↑</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">PASİF</p>	<p>Kazanma/ kaybetme güç mücadelesi</p> <p>Üçüncü tarafın hakemliği</p> <p>Kadere bırakma</p>	<p>Çekilme(küsme)</p> <p>Soyutlanma</p> <p>Kayıtsızlık veya bilmemezlik</p>	<p>Problem çözme</p> <p>Uzlaşma(pazarlık ve farklılıkların paylaşılması)</p> <p>Yumuşatma ve olduğundan daha iyi gösterme</p>

ŞEKİL 2.1. Blake,Shepard ve Mouton Çatışma Çözme Modeli

(Kaynak: Robert R. Blake, Herbert A. Shepard, Jane S. Mouton; Managing Intergroup Conflict in Industry, Gulf Publishing Company, Houston, 1964, s:10)

Birinci varsayıma göre eğer çatışmalar kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse izlenecek şu üç seçenek aktiften pasife doğru sıralanmaktadır:

- Tarafları rekabete sevk etmek veya çatışmayı kızıştıracak kazanma- kaybetme yarışına sokmak
- Üçüncü bir tarafın veya kişinin çözüm için devreye girmesini sağlamak ve bu kişinin hakemlik etmesine razı olmak
- Taraflar arasında çözümün kadere bırakılması (kura çekimi v.b.) (Blake vd., 1964; s.11).

İkinci varsayım ise çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığını ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olmayacağı durumlardır. Taraflar arasında çatışma çıktığında, tarafların birbirlerine bağımlılıkları azaltılmaya çalışılır. Bu durumda ise üç çözüm seçeneği sıralanmaktadır :

- Çatışma taraflarının (firmanın, grubun ya da bireyin) kabuğuna çekilmesi
- Tarafların birinin kendini soyutlaması, yalnız bırakma hali
- Çatışmaya taraf olanların anlaşmazlık konularını bilmemezlikten gelmeleri (Blake vd., 1964; s.11).

Üçüncü varsayım ise çatışmanın meydana gelmesi ve bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlar da yine aktiften pasife üç çözüm seçeneği bulunmaktadır:

- Çatışan taraflar yüzyüze getirilerek tarafların açık bir anlaşmaya varmasına kadar tartışmaları ve sorun (problem) çözme yaklaşımı ile görüşmeleri sürdürmesi (Eren, 2001; s.550)
- Tarafların orta bir yerde anlaşabilmeleri için karşılıklı pazarlığa oturmaları ve ödün verme ile uzlaşmaları
- Tarafların müşterek çıkarları ortaya konularak, çatışmanın her iki tarafa da getireceği işbirliğine çağırma, kader birliğini ve bir arada yaşama ve mutluluğunu dile getirme çabaları kısaca yumuşatma halidir (Blake vd., 1964; s.11).

Çatışmayı yönetmede, yöneticinin uygulayacağı yaklaşım çok önemlidir. Çatışmanın işlevsel olup olmayacağını kararını verme, çatışmayı yönetecek yaklaşımları araştırma ve uygun yöntemi seçme yöneticilerin en önemli sorunlarından biridir. Kaldı ki, çatışmayı işlevsel olarak kullanabilmek için bazen çatışmanın ortaya çıkması beklenilmez, bazı durumlarda örgütlerde çatışma teşvik edilir.

Çatışmanın teşvik edilmesi, çevre koşullarının ve rekabetin keskin olduğu günümüzde, değişime ayak uydurma, örgütün varlığını sürdürmesi, devamlılığı, verimliliğini arttırması için önemli bir kavramdır. Yeni ve daha çok iş yapma yol ve yöntemlerinin ortaya çıkması, çalışanların yaratıcılığının artması için çatışmalar yönetimce teşvik edilir.

S.P.Robbins örgütün çatışmaya ihtiyacı olduğunu gösteren bazı göstergeleri şu sorularla belirtmektedir:

- Örgütte astlar, üstlerini eleştirmekten korkuyor mu?
- Etraftaki herkes “evet efendim” ‘mi diyor?
- Çalışanlar barış içinde ve sakin ortamın ne olursa olsun korunmasını mı istiyor?
- Yöneticiler, popüler olmayı, yetenek ve yüksek performanslı çalışmaktan daha önemli olduğuna mı inanıyorlar?
- Yöneticiler, diğerlerinin kararlarını gereksiz olduğuna düşünüyorlar mı?
- Yeni fikirler üretilmiyor mu?
- Düşük düzeyde işgücü devir hızı mı var?
- Çalışanların değişime karşı direnme eğilimi mi var? (Robbins,1986; s.71).

Örgütte bu gibi durumlar mevcutsa, yaratıcılığın gelişimi ve verimliliğin arttırılması için işlevsel çatışmaların teşvik edilmesi gerektiği belirtilmekte ve bu konuda şu uygulamalar önerilmektedir:

- Örgüt Yapısını Değiştirme** : Pasif yapıdan kurtarma için bazen örgüt yapısında değişikliğe gidilebilir. Örgütte eski örgüt üyeleri çıkarılıp yeni üyeler alınması ve yeni sorumluluklar verilmesi, departmanlar arası transferlerin yapılmasıyla, kaybolmuş enerjinin yeniden yakalanması sağlanabilir. Örgütte yenilikler, yeni üyeler, çeşitli çatışmaları meydana getirir. Ama bu çatışmalar, bireylerin başarılı olmak için yaratıcılık özelliklerini kullanmasını sağlar (Robbins, 1986; s.71).
- Rekabeti Teşvik Etme** : Örgütte çalışanlara ikramiye, teşvik primleri vererek veya onları onurlandıracak şekilde adlarının işletmenin belirli yerlerine ilen edilmesi suretiyle yüksek düzeyde bir iş başarımının sağlanmaya çalışılması, rekabeti teşvik edecek ve hızlandıracaktır. Eğer, rekabet yüksek düzeyde devam ettirilebilirse, bu taktirde gruplardan birinin diğerine üstün gelmeye çalışması sonuçta yapı ve üretken çatışmayı teşvik edecektir (Şimşek, 2002; s.303).

- c. **Örgütte Haberleşme Alanında Yeni Düzenlemelere Gitmek** : Resmi ve geleneksel haberleşme ağı içindeki bazı bireyleri ve grupları bu ağın dışına çıkarıp, yeni grupları dahil ederek, örgütsel güç yeniden dağıtımına tabi tutulur.
- d. **Yeni Eleman Alımı** : Durgunluk halini almış örgütün gücünü yeniden yakalaması için yetiştirme tarzı, değerleri, fikirleri ve yönetim anlayışı çağdaş olan kişileri hiyerarşik yapının hakim noktalarına getirmek, örgütte yeniden düzenin sağlanması ve gerekirse rahatsızlıkları ortaya çıkaracak yapıcı bazı uyuşmazlık ve çatışmaları da teşvik etme yoluyla yaratıcılığı ve verimliliği arttırmada etkili olacaktır (Robbins,1986; s.72).
- e. **Uygun Yöneticilerin Seçimi** : Karşıt görüşlere karşı, otoriter bir yönetici tarzı pasif davranışlara yöneltir. Kişisel özellikleri farklı, çatışma rollerini yaratıcı özelliği olan, uyumsuzluğu geliştirecek bir yönetici seçimi, faydalı çatışmaları teşvik edebilir (Robbins,1986; s.72).

### 2.3. Çatışmayı Çözümleme Yöntemleri

Çatışmalar her durum ve çatışma içindeki taraflarına göre değişiklik gösterir. Çatışmanın çözümü için en iyi tek bir yol yoktur. Uygulamalar, yönetici özelliklerine (yaş, eğitim, cinsiyet, tecrübe v.s.) göre değişebilir. Örgüt içerisinde teşvik edilmiş bir çatışma bile belli bir süre ve miktarı geçtikten sonra örgüte büyük zararlar veren, yıkıcı sonuçlar doğurabilir.

Tarihsel açıdan baktığımız zaman, 1940' lar da çatışma yönetimi ile ilgili ilk yapıcı yaklaşımlarla birlikte, çeşitli çatışma çözüm yöntemleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Mary Follet (1940) ilk olarak üç ana yol belirlemiştir. Baskı, uzlaşma ve bütünleştirme. Daha sonra Blake & Mouton (1964) ise kişiler arası çatışma yönetimini farklı bir konseptle sınıflandırmış ve beş tip çatışma çözüm yöntemi belirlemiştir. Güç kullanma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme. Blake & Mouton modelinin farkı, beş farklı çatışma çözüm yönteminin belirlenmesinde, yönetici tutumlarının iki boyutlu şekilde ifade edilmesiydi. Bunlardan biri üretim endişesi, diğeri ise insan endişesi boyutuydu. (Rahim, Magner, Shapiro,2000; s.9).

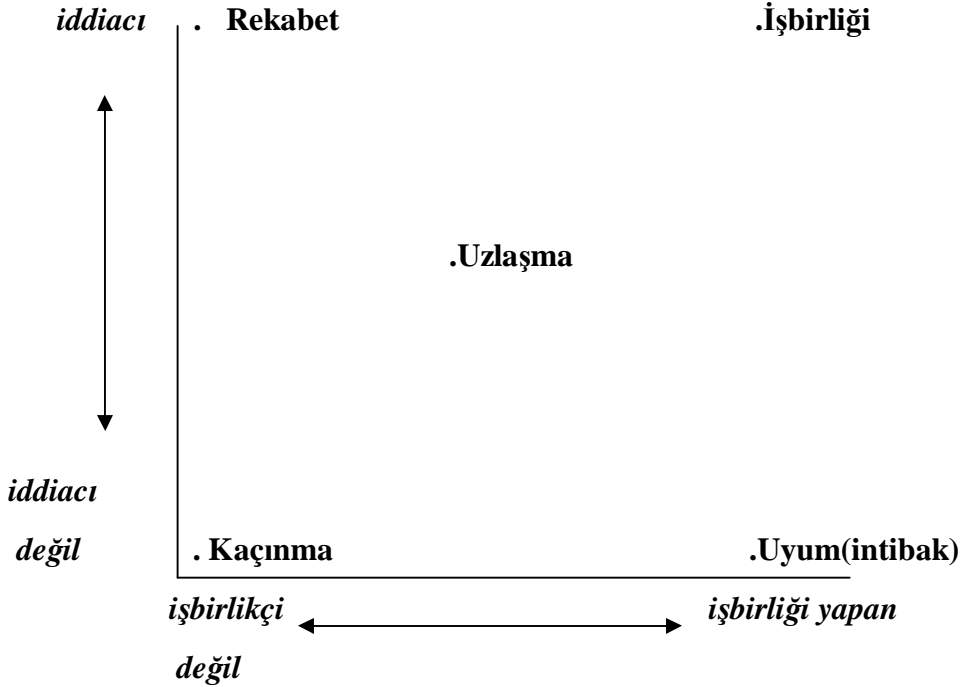
Daha sonraki çalışmalarda ; Rahim (1983) ve Rahim & Bonoma (1979), çatışmanın iki temel boyutunun olduğunu daha farklı şekilde açıklamışlardır. Çatışma çözüm yöntemi olarak iki temel boyut geliştirerek ; kendisi için ve diğeri için kaygı duyma şeklinde ifade etmişlerdir. İlk boyut kadın veya erkek kendi endişelerinin tatminine çalışma derecesini anlatmaktadır. İkincisi ise diğeri için endişe duyularak kişisel tatminine çalışmayı

anlatmaktadır.Bu boyutlar kişisel çatışma boyunca motivasyonel yönlendirmenin bir portresidir (Rahim, Magner, Shapiro, 2000; s.9).

S.P.Robbins (1993) ise çatışma çözme yaklaşımında, işbirliği (bir tarafın diğer tarafın çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi) ve iddia etme (bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi) boyutlarını kullanmıştır (s.453).

### 2.3.1. S.P. Robbins Çatışma Çözüm Yöntemleri

S.P.Robbins (1993), iki boyut (işbirliği-iddia etme) olarak incelediği çatışma çözüm yöntemlerini beş yönetim yaklaşımı ile açıklamaktadır: Rekabet (iddiacı ve işbirliği yapmayan), işbirliği (iddiacı ve işbirliği yapan), uzlaşma (iddiacılık ve işbirliği boyutları açısından ortada), kaçınma (iddiacı değil ve işbirliği yapmayan), uyum (iddiacı değil, işbirliği yapan). (Şekil 2.2) .



ŞEKİL 2.2. Çatışma Yönetimi Yaklaşımlarının Boyutları  
(Kaynak: S.P.Robbins ; Organizational Behaviour ,1993; s.452)



### 2.3.1.1. Rekabet

Eğer bir taraf, çatışma tarafları üzerindeki etkisini düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve çıkarlarını arttırmaya çalışırsa, rekabet etmektedir ve baskın durumda olmaktadır. Biçimsel gruplardaki veya bir örgütteki bu tür kazanç-kayıp anlaşmazlıklarında genellikle baskın güç olarak, iki taraftan üstün olanın biçimsel otoritesi kullanılır. Çatışan tarafların her biri bir başarıyı kendi lehine değiştirmek için kendi güç tabanını kullanır (Robbins, 1993; s.452). Bu yaklaşımın kullanılması için en uygun koşullar şu şekildedir:

- a. Çabuk ve kesin hareket emek gerektiğinde
- b. Popüler olmayan hareketlerin uygulanmasını gerektiren önemli konularda (maliyet azaltmada , yaygın olmayan kuralları uygularken ve disiplin için).
- c. Örgütün refahı için yaşamsal öneme sahip konularda, kendinizin haklı olduğunuzu bildiğinizde.
- d. Rekabetçi olmayan davranışlardan avantaj sağlayan kişilere karşı.

### 2.3.1.2. İşbirliği

Çatışma içindeki tarafların her biri tüm tarafların çıkarlarını tatmin etmeyi arzuluyorsa, işbirliği ve karşılıklı olarak fayda sağlayan bir sonuç arayışı vardır. İşbirliğinde tarafların davranışları problemi çözmeye ve çeşitli görüş noktalarında uzlaşmak yerine farklılıkları açığa çıkarmaya yöneliktir. Taraflar tüm seçenekleri göz önüne alırlar; görüş noktalarındaki benzerlikler ve farklılıklar daha açıkça görülür. Aranılan çözüm, tüm tarafların avantajına olduğu için, işbirliği çatışmaların çözümlenmesinde bir kazanma-kazanma yaklaşımı olarak görülür. İlişkilerde açıklığa, güvene ve kendiliğinde oluşa değer veren davranış bilimciler çatışmaların çözümlenmesinde işbirliği yaklaşımının da güçlü taraflarıdır (Robbins, 1993; s.453). İşbirliği yaklaşımını kullanım için en uygun olduğu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. İki iş de uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda, bütünleşik bir çözüm bulmak için.
- b. Amacınız, öğrenmek olduğu zaman.
- c. Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerin birleştirebilmek için.
- d. Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak için.
- e. Bir ilişkiyle çatışan duygularla birlikte çalışabilmek için.

### 2.3.1.3. Uzlaşma

Çatışma taraflarından her biri bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşmayla sonuçlanan paylaşma meydana gelir. Uzlaşmada açık bir kazanan ya da kaybeden yoktur. Bunun yerine çatışma nesnesi paylaşılır ya da bölünemiyorsa bir taraf diğerine ikame değeri olan bir şey vererek ödüllendirilir. Dolayısıyla, uzlaşma yolunun ayırt edici özelliği, her bir tarafın bir şeylerden vazgeçmesinin gerekli olmasıdır. Sendikalar ve yönetim arasındaki anlaşmalarda bir karara ulaşmak ve bir iş sözleşmesinde karar kılmak için uzlaşma gereklidir (Robbins,1993; s.453).

Uzlaşma yaklaşımını kullanım için en uygun olduğu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a. Amaçlar önemliyse, ancak daha fazla iddia etmenin getireceği çabaya ve potansiyel karışıklığa değecek kadar önemli değilse,
- b. Eşit güce sahip rakipler, farklı amaçlara bağlılar ise
- c. Karmaşık konularda geçici çözümler bulabilmek için
- d. Zaman baskısı altında en kestirme çözüme ulaşabilmek için
- e. İşbirliği ve rekabet başarısız olduğunda bir geriye gidiş sağladığı için

### 2.3.1.4. Kaçınma

Bir taraf çatışmanın farkında olabilir, ancak çatışmaya, geri çekilerek ya da bastırarak tepki gösterebilir. Kayıtsızlık ya da bir anlaşmazlığa açıkça tepki göstermekten sakınmak geri çekilmeye neden olur. Taraflar, fiziksel ayırımı onaylarlar ve her biri diğerinden ayrı yön çizer. Eğer çekilme olanaklı değilse ya da arzulanmıyorsa taraflar bastırılabilirler, yani farklılıkları kendilerine saklayabilirler. Eğer görevlerinin birbirlerine bağımlı olması nedeniyle grup üyelerinin etkileşimde bulunmaları gerekiyorsa, bastırma gibi sonuç geri çekilmeden daha mümkündür. Kaçınmayı kullanım için en uygun olduğu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz (Robbins,1993; s.453):

- a. Bir konu önemsiz olduğunda ya da daha önemli konular baskı yaratıyorsa
- b. İşlerinizi halletmek konusunda hiçbir şans algılamıyorsanız
- c. Potansiyel bir bozulma, çözümün sağlayacağı faydalardan daha ağır geliyorsa
- d. İnsanların sakinleşmesi ve tekrar kendi bakış açılarına dönmeleri için
- e. Ani karar vermek, bilgi toplamının yerini alıyorsa
- f. Diğerleri çatışmayı daha etkin çözebiliyor ise
- g. Konular yüzeysel görüldüğünde ya da diğer konuların belirtisi ise

### 2.3.1.5. Uyum

Taraflar muhaliflerini memnun etmeye çalışırlarsa, muhaliflerinin çıkarlarını kendilerinkinden üstün tutmaya istekli olabilirler. İlişkilerini koruyabilmek için bir taraf kendinden fedakarlık yapmaya istekli olabilir. Bu davranışa uyum demektediriz. Uyum yaklaşımını kullanım için en uygun olduğu koşulları şu şekilde sıralayabiliriz (Robbins,1993; s. 454):

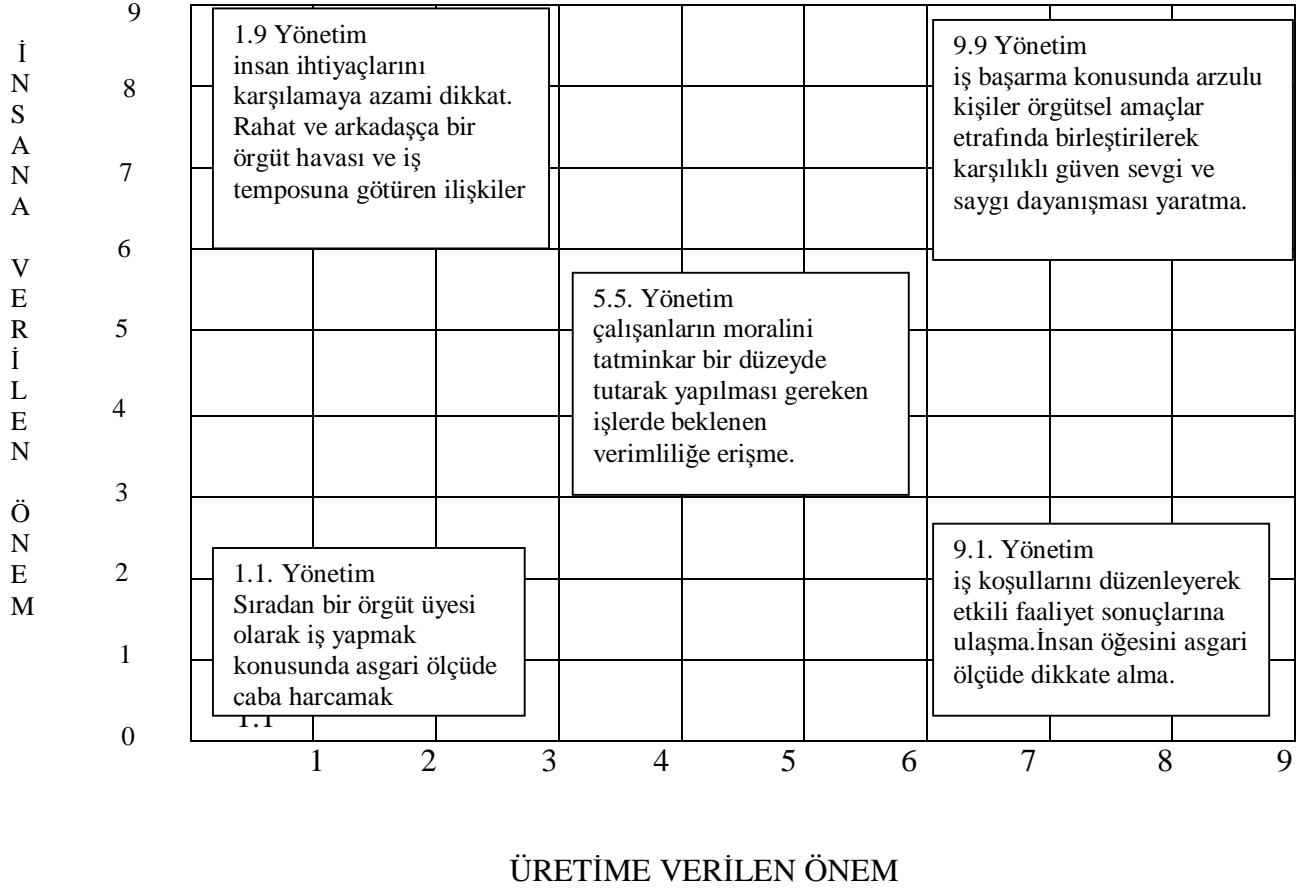
- a. Yanlış yaptığınızı gördüğünüzde ve daha iyi bir fikrin duyulmasına olanak sağlamak, öğrenmek ve mantıklılığınızı göstermek için,
- b. Konular başkaları için sizin için olduğundan daha önemliyse ve diğerlerini memnun etmek ve işbirliğini devam ettirmek için,
- c. Daha sonrası için sosyal açıdan kredi sağlamak için,
- d. Yenildiğinizde kayıplarınızı en aza indirmek için,
- e. Uyum ve denge çok önemli olduğunda,
- f. Astların hatalardan ders alarak kendilerini geliştirmelerini sağlamak için.

### 2.3.2. Blake Shepard ve Mouton Çatışma Çözüm Yöntemleri

Çatışmayı çözümüleme yöntemlerini ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen araştırmacılar Blake, Shepard, ve Mouton'dur ve çatışma çözümlerini, çözüme ulaşmada harcanan çabanın aktif ya da pasif olmasına, çözüm tekniğinin başarısının taşıdığı riskin derecesinin yüksek ya da düşük olup olmamasına göre ele alıp incelemektedirler (Eren, 2001; s.549). Daha önce açıklanana bu modele ek olarak çatışmanın çözümlenmesine yönelik bir model daha geliştirmişlerdir. Bu model, Blake ve Mouton'un yönetici davranışlarını açıklamak için geliştirdikleri ve yönetsel ızgara adını verdikleri yönetim biçimleri modeline dayanmaktadır. Blake ve Mouton, yönetici davranışlarının insana ve üretime yönelik olmasına dayalı olarak beş tür yönetsel davranış biçimi tanımlamışlardır (Eren, 2000; s.36). Bu yönetsel davranış biçimleri çerçevesinde çatışmanın hangi yollarla çözümleneceği de aşağıdaki gibi açıklamışlardır.

Şekil 2.3' de yatay eksen üretime verilen önemi, dikey eksen ise insana verilen önemi ifade etmektedir. Her iki eksen 9 puanlık ölçeğe göre numaralandırılmıştır. Model, insana ve üretime verilen önemin farklılaşması nedeniyle 81 değişik yönetim biçimini içermektedir.

Ancak, Blake ve Mouton bu 81 olası yönetim stilinden ve çatışma çözüm yöntemlerinden beş tanesini tanımlamıştır (Bernardin & Alveres,1976; s. 84).



Şekil 2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Izgarası

Kaynak: Erol Eren, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi" Beta Yayınları, İstanbul (2000)

### 2.3.2.1. Geri Çekilme

Yönetsel davranış biçimlerinden (1.1) ile ifade edilen durum, üretime ve insana verilen önemin az olduğu durumu ifade eder. Böyle bir durumda yönetici ile örgüt çalışanları arasında ilişkiler oldukça azdır. İletişim azalmış ve örgütsel amaçlar önemini kaybetmiştir. Yönetici, hem sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak hem de yönettiği bireylerin istek ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersizdir (Eren, 2000; s.36). Yönetici, sorunların ve anlaşmazlıkların çözümünü personeline bırakır. Kendisi sorumluluk üstlenmez, ancak eleştiri yapmaktan da kaçınmaz. Bu yönetim biçiminde yenilgi kabul edilmiş gibidir.

Örgütsel ortamda bu yönetim biçiminin benimsendiği durumlarda çatışmalar genellikle geri çekilme yoluyla çözümlenir. Geri çekilmeye genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hakimdir. Fiziksel bir hareketin mümkün olduğu çatışmalı durumdan uzak duracak, başka bir ifade ile ayrılık arenasından geri durulduğunda, çatışmadan uzaklaşılacaktır (Kılınç,1986; s. 153).

### **2.3.2.2. Yumuşatma**

(1.9) şeklinde ifade edilen yönetsel davranış biçiminde, insana verilen önem en üst düzeyde iken, üretime verilen önem en alt düzeydedir. Örgüt çalışanlarının mutluluğunun sağlanması birinci plandadır. Örgütte dostça bir ortam vardır. Yöneticiler hatalara karşı anlayışlıdır. Herkes hata yapabilir görüşü egemendir. Ancak örgütte, örgütsel amaçlara ulaşma çabaları asgari düzeydedir. Bu tarz yönetim biçiminin, örgütsel başarı açısından zayıf olduğu söylenebilir (Eren, 2002; s. 37).

Bu yönetim tarzının çatışmalı durumlarda izleyeceği yöntem yumuşatmadır. Bu yöntemde ilişkileri iyi tutmak için anlaşmazlıklar yatıştırılır. En çok anlaşma sağlanacak ortak konular gündeme getirilir ve dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Yönetici, çatışana tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları dayanışma içerisinde olmaya teşvik eder. Yöneticinin durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarının etkinliği, yumuşatmada olumlu sonuçlar yaratabilir (Özalp, 1989; s.109).

Yumuşatma yönteminin temel düşünce tarzı “üzerinde anlaşabildiğimiz konuları konuşalım, anlaşamadığımız konuları konuşmayalım ve tartışmayalım” mantığıyla ifade edilir. Bireylerin sadece hemfikir oldukları konularda konuşmaları, onların birbirleriyle benzerliklerinin olduğu ve sanıldığı kadar birbirlerinden farklı olmadıkları düşünmelerini sağlar. Bu durum ise tarafların sakinleşerek çatışmalı durumdan kurtulmalarını ve dolayısıyla da yatışmalarını sağlar (Tekarslan vd., 2000; s.312).

Yumuşatma yöntemi, örgütsel çatışmaları yönetmede çok sık rastlanılan bir teknik olmasına rağmen, bu yöntemle erişilen çözümler yüzeyseldir. Farklılıklar aynen kalır, sadece çatışmalar ertelenir. Örneğin; “kaderlerimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz” gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir (Koçel,2002; s.499) Çatışmalar çok ciddi bir boyuta ulaşmışsa yumuşatma yolu çözüm olmayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelecektir. Çabaları

birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağını işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu yöntem geçici baskı niteliği taşımaktadır (Eren,1984; s.464). Teknik,kritik bir projenin zamanında yetiştirilmesi gibi hızlı karar vermenin gerekli olduğu durumlara işe yarayabilir, ama önemli çatışmaları yönetme amacıyla kullanıldığında, çatışmayı çözme dışında, bu teknik çatışmanın büyümesine neden olur.

### **2.3.2.3. Baskı Yapma**

(9.1) şeklinde ifade edilen yönetim biçiminde yönetici, örgütsel amaçlara ulaşmak için üretime verilen önemi azami seviyede tutarken, insana verilmesi gereken önemi göz ardı etmektedir. İnsan, örgütsel amaçlara ulaşmada diğer üretim araçlarından farksız görülmektedir. Çalışan bireylerin istek ve ihtiyaçları ihmal edilir. Örgüt içinde gerek bireyler arası gerekse birey-örgüt iletişimine önem verilmez (Eren; 2000; s.37).

Bu yönetim tarzının çatışmalı durumlarda izleyeceği yöntem; baskı yapmadır. Üretim amaçlarını gerçekleştirilmesini sağlayan personelden sorumlu yönetici, bu bireyler üzerinde geniş yetkilere sahiptir.Astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün kendini haklı çıkarma ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü (otoritesini) kullanarak kendini haklı çıkarması, baskı yönteminin tipik bir yöntemidir (Kılınç,1986; s.154). Üretimde meydana gelen aksaklıklardan ve hatalardan bu personel sorumludur. Çatışma durumunda yönetici yetkisini kullanarak çatışmayı bastırmaya çalışır. Örgütsel çatışmanın çözümlenmesinde kullanılan en eski yöntemin baskı yapma olduğu söylenebilir (Rahim ve Blum, 1994; 6).

Baskı yapma, çoğunlukla açık bir çatışmanın sonuçlandırılmasında etken olmakla birlikte, sorunun kökenine inilerek çatışmaya neden olan etmenler yok edilmediğinden çatışmanın çözülemeyeceği açıktır. Dolayısıyla çözülemeyen (fakat sindirilen) çatışmalar işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hatalarının artması gibi farklı yollarla ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer. Keza sık sık bu yola başvuran bir yöneticinin, personelin moral ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de açıktır (Kılınç,1986; s.155).

#### **2.3.2.4. Uzlaştırma**

(5.5) şeklinde ifade edilen yönetsel davranış biçimi, yönetsel ızgaranın orta noktasını gösterir. Bu noktada, çalışanları istek ve ihtiyaçları ile buna bağlı olarak moral düzeylerini düşürmeyecek bir örgütsel etkinlik ve verimlilik sağlanmaya çalışılır. Üretime verilen önem ile insana verilen önem eşit düzeydedir (Eren, 2000; s.37).

(5.5) noktasında (9.1) noktasında olduğu gibi olayları sadece üretim açısından ele almak ya da (1.9) noktasında olduğu gibi insana ağırlık vermek yerine üretime ve insan faktörüne verilen önem dengelenmeye çalışılır. Bu yönetim biçiminin temel varsayımı, bireylerin yaptıkları işleri neden öyle yapmaları gerektiği açıklanırsa ortaya daha verimli ve daha başarılı sonuçlar çıkacağıdır. Bu nedenle gerek bireyler arası gerekse birey-örgüt iletişimine büyük önem verilir.

Bu yönetim tarzının çatışmalı durumlarda izleyeceği yöntem, uzlaşmadır. Çatışan taraflar veya onların temsilcileri bir araya getirilerek pazarlık ya da oylama yöntemiyle anlaşmazlığın giderilmesine çalışılır. Tamamen kazanan veya kaybeden bir taraf yoktur. Orta bir çıkış yolu aranarak iki tarafında kısmen tatmin olması sağlanır (Rahim ve Blum, 1994; s. 6).

Çatışan taraflar arasındaki çatışma konusunun bölünebilir olduğu durumlarda, bu yöntem etkin bir kullanıma sahiptir ve tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakarlıkta bulunmaları istenilir. Tabi hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Bu yöntemin güçlü yönü, açık kaybeden yoktur, demokratik değerlerle tutarlıdır, zayıf yönü ise açık kazanan yoktur, geçici olması ve güç uyum sağlanabilmesidir (Robbins,1986; S.73).

#### **2.3.2.5. Sorun Çözme**

(9.9) şeklinde ifade edilen yönetsel davranış biçiminde, hem insana hem de üretime en üst düzeyde önem verilir. Yönetim, insan istek ve ihtiyaçlarını eksiksiz bir biçimde karşılamaya çalışır. Karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı sağlayarak örgütsel başarıyı arttırmaya çabalar. Örgütsel başarının uyumlu takım çalışması ile sağlanacağına inanılır. Yapılan hatalara karşı yönetimin tutumu, yapıcı ve öğreticidir. Ancak bu yönetim tarzının uygulanması çok zordur (Eren, 2000; s.38).

Bu yönetim tarzının çatışmalı durumlarda izleyeceği yöntem ise sorun çözmedir. Bu yöntemde yönetici, çatışan tarafları bir araya getirerek sorunların karşılıklı olarak tartışılarak çözümlenmesine çabalar. Sorun çözme yöntemi kalıcı çözüm getirmekteki etkinliği şöyle açıklanabilir : “Birlikte çalışanlar, karşılıklı bağımlılığın gerektirdiği gerilimler yüzünden, çabalarını birleştirmekten ya da gerilime yol açan sorunların çözümlenmesinden kaçınırlarsa, örgütsel amaçlara yönelik eylemler boşa gitmiş ya da pek çok enerji iyi bir çözüme ulaşmaya bireysel olarak çabalamaktan dolayı heba edilmiş olur. Dolayısı ile söz konusu bireylerin sorunları anlamaları ve onları objektif olarak analiz etmeleri durumunda, bir araya gelip iletişimde bulunarak tatmin edici çözümler üretmeleri kuvvetli olasılıktır (Kılınç,1986; s.161).

Sorun çözme yöntemi özellikle iletişimle sorunundan kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir sorun çözme oturumu yapıldığında, amaçların, hedeflerin, örgütsel ve kişisel gerçeklerin, stratejilerin tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelmiş olur. Yanlış anlamalar ve algılamalar için düzeltme ortamı sağlanmış olur, barışçıl bir ortam oluşur ve çatışmaya harcanacak enerji, zaman ve kaynaklar çatışmanın çözümü için kullanılır.

Blake ve Mouton'un oluşturduğu bu modelde sorun çözme yöntemini en etkili yöntem, baskı yapma yoluyla çatışmanın çözümü ise en etkisiz yöntem olarak kabul edilmektedir.

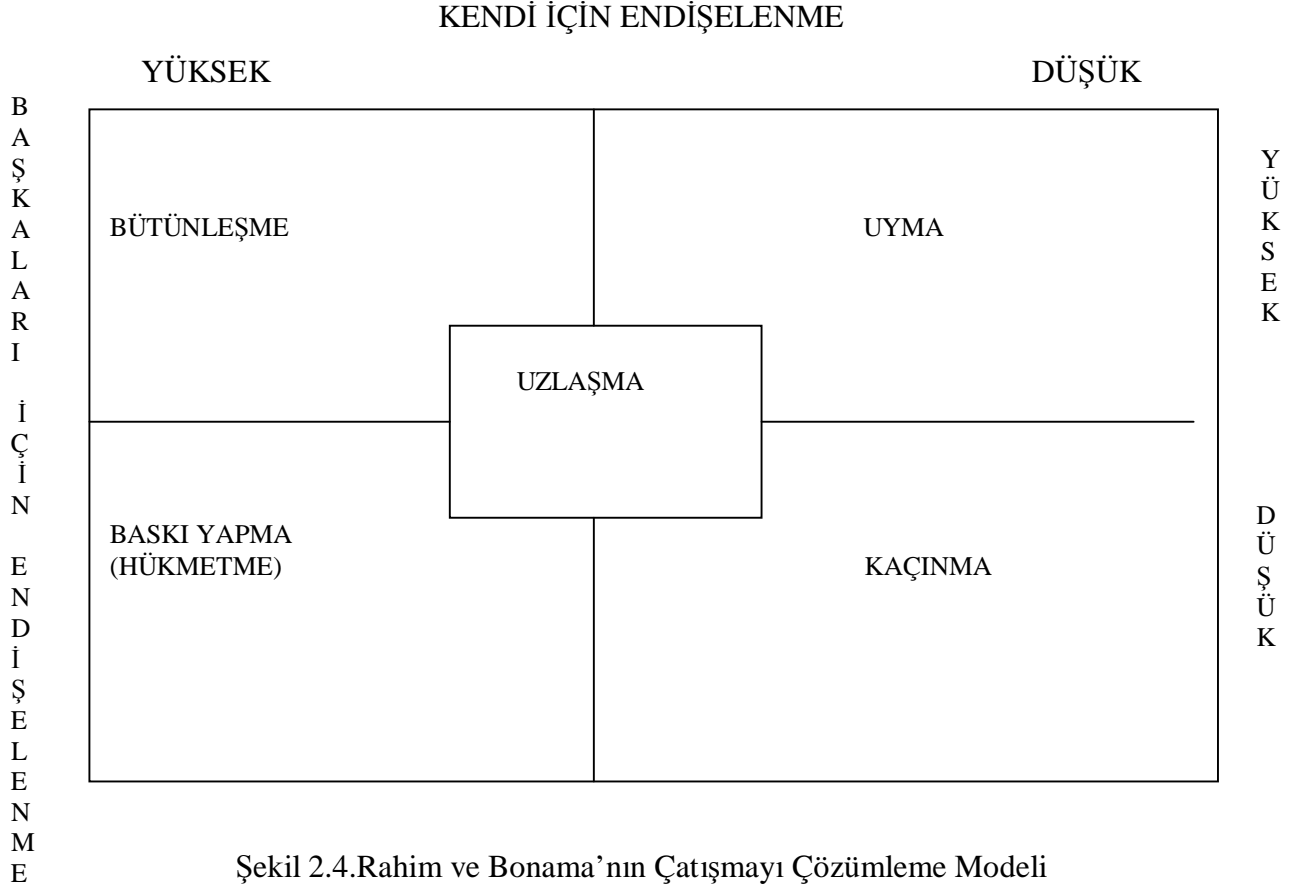
### **2.3.3. Rahim ve Bonoma Çatışma Çözüm Yöntemleri**

M.A.Rahim ve Bonama (1979) ve M.A.Rahim (1983), çatışmanın çözümlenebilmesi için beş yöntemden bahsetmektedir. Geliştirmiş oldukları bu modeldeki yöntemler, hem çatışan bireyler tarafından bireysel çatışma çözümünde hem de yöneticileri tarafından örgütsel çatışma çözümünde kullanılabilir. Rahim & Bonoma (1979) çatışma çözüm yöntemi olarak iki temel boyut getirmiş; kendisi için ve diğerleri için kaygı duyma. İlk boyut kadın veya erkeğin kendisi için düşük veya yüksek derecede endişe duyması, ikinci boyut ise düşük veya yüksek derecede diğerleri için endişe duymalarıdır. Tatmin boyutu, iki boyuttan etkilenerek seçilir (Rahim v.d.,1992; s.33). Yönetici ise, çatışmanın niteliğine göre en uygun yöntemi seçmeye çalışır (Rahim v.d., 2000; s.10).

M.A. Rahim ve Bonama'nın geliştirdikleri bu modelde, kişinin kendisi için ve başkaları için endişelenme düzeyi, bireylerin çatışma durumundaki davranışlarını tasvir etmektedir. 1976 yılında Ruble ve Thomas ve 1990 yılında Van De Vliert ve Kabanoff tarafından yapılan



çalışmalar, bireylerin çatışma durumunda bu iki boyut çerçevesinde çözüm geliştirdiklerini göstermiştir. Bu iki boyutun kombinasyonu sonucunda şekil 2.4’ de gösterildiği üzere beş ayrı çatışmayı çözümlene yöntemi ortaya çıkmıştır. Her bir yöntemin özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Rahim v.d., 2000; s.10).



Şekil 2.4.Rahim ve Bonama'nın Çatışmayı Çözümlene Modeli

Kaynak: M.Afzalur Rahim, Nace R. Magner, Debra L. Shapiro; The International Journal of Conflict Management, 2000, Vol:11 syf:11 Malory Court, USA.

### 2.3.3.1. Bütünleştirme

Kişi, çatışma durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı çözümlene çalışır. Çatışma yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde bütünleştirmenin, sorun çözme, işbirliği yapma, kazan-kazan veya pozitif toplam şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir. Bütünleştirme, her iki tarafın da endişelerini tatmin eden ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların araştırılması bu çözüm yönteminin temel

özellikleridir. Bütünleştirmenin sağlanmasında ilk kural, masanın üzerine kartları koymak, gerçek konuyla yüzleşmek ve çatışma konusunu açıkça irdelemektir (Friedman v.d., 2000; s.33).

Bütünleştirme yönteminde çatışma konularının üzerine gidilir, çatışmanın esas sebepleri araştırılır ve bunların tamamen ortadan kaldırılmasına çalışılır. Çatışma durumunda taraflar kendileri bu yöntemi benimseyerek diğer tarafla yüzleşebildikleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzleştirilebilirler. Yöneticiler, tarafları bir araya getirerek, çatışma konusunun konuşulup tartışılabilmesi için ortam hazırlar. Yüzleştirmenin amacı, taraflar arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmak ve çatışmanın gizli nedenlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır. Bu şekilde, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluk da taraflara ait olacaktır. Taraflar yüzleşme sayesinde bir araya gelerek çatışmanın gerçek nedenlerini araştırma ve herkes için faydalı yaratıcı çözüm yolları geliştirebilme şansına da sahip olacaklardır (Kılınç, 1986; s.161).

Bütünleştirme yönteminde en önemli konu tarafların arasındaki iletişimi sağlamaktır. Yöntemin temelindeki varsayım; açık iletişim sayesinde farklılıkların ortaya konabileceği ve böylece anlaşmazlığın giderilebileceğidir. Bu yöntem; bireylerin sorunları açıkça tartışabilmeleri, duygu ve düşüncelerini ortaya koyabilmeleri rahatlamaları ve daha az gerilim yaşamalarını sağlar. Bu durum ise bireylerin iş yaşamlarında daha huzurlu olmalarını sağlayarak başarılarını olumlu yönde etkiler (Rahim & Buntzman, 1999; s. 158).

Bu yöntemde kimin kazandığı, kimin kaybettiği veya kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına izin verilmez. Amaç her iki taraf için de fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi çözümü bulabilmektir. Taraflar fikirlerini açıkça ortaya koyarlar, karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bu durum, anlaşmaya varılıncaya kadar devam eder (Rahim v.d., 2000; s. 11). Aranılan çözüm her iki tarafı da tatmin etmeye yönelik olduğundan, bütünleştirme yönteminin kazan-kazan stratejisi olduğunu söylemek mümkündür.

Çatışmayı bütünleştirme yöntemiyle çözümlene yolunu seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar;

- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Çatışmaların çözümünde sorunların temeline inmek,
- Her zaman her iki tarafın da kazanabileceği çözümler aramak,

- Bireylerin, anlamadan önce yargılamaktan, değerlendirmekten ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak (Keçecioğlu,1999; s.104).

Çatışmanın çözümü ile ilgili literatür incelendiğinde, bütünleştirme yönteminin en etkili ve başarılı yöntem olarak kabul edildiği görülür. Yöntemin başarısının başlıca nedenleri olarak; tarafların aktif katılımına izin vermesi ve çatışma konusunun tartışılarak gerçek nedenlerinin ortaya konmasını sağlaması gösterilmektedir. Ancak uygulamada bazı yöneticilerin bu yöntemi çok sık kullanmadıkları gözlenmektedir. Çünkü çoğu yöneticide çatışmayı kabul edip çözüm yolları araştırmak yerine, durumu inkar edip görmemezlikten gelme eğilimi vardır. Yöneticiler daha çok, çatışan taraflarla görüşmek, onları azarlamak ve onlara çatışmayı ortadan kaldırmalarını söylemek yolunu seçerler. Bu durum genellikle çatışmanın çözümlenmesinden çok, çatışan taraflar açısından başka bir azarlamaya yol açmayacak şekilde, hasır altı edilmesine yol açar. Eğer yüzleştirme başarılı bir yönetici tarafından olumlu bir ilişki içerisinde gerçekleştirilirse, taraflar arasında sevgiye yol açmasa bile, tarafların birbirlerini anlamalarına yol açarak gerginliği azaltacaktır (Erdoğan, 1999; s.196).

### **2.3.3.2. Baskı Yapma (hükmetme)**

Kişi çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edilebilmektedir. Hükmetme yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Rahim v.d., 2000; s.11).

Bu yöntemde kazanma yolunda diğer tarafın duygu, düşünce ve beklentileri dikkate alınmaz. Kendi amaçlarına ulaşmanın diğer taraf üzerindeki etkisi önemsenmez. Çatışan taraflardan, kendini diğer taraftan nispeten güçlü olduğunu hisseden taraf, durumu kendi lehine çevirmek için güç kullanır. Bu güç onun eğitimi, tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir (Friedman,v.d.,2000; s.39). Örneğin astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta üst olmanın verdiği güçle kendini haklı çıkarması hükmetme yönteminin tipik bir örneğidir ( Tekarslan vd., 2000; s.313).

Çatışmanın çözümünde, yöneticilerinde hükmetme yoluyla çözüm aradıklarını sıklıkla görmekteyiz. Kendi gücünü ve yetkisini kullanarak çözümlene yolunu seçen yönetici bu tavrını, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” şeklinde sergiler, güçlerini zorla kabul ettirmekten, emirlerine itaat ettirtmekten hoşlanır (Rahim, v.d.,2000; s.11). Karar taraflar arasında anlaşma sağlamasa da, tarafların her ikisi tarafından da kabul edileceği bir gerçektir.

Baskı (hükmetme) yönteminde kullanılan çok çeşitli davranış biçimleri vardır. Bunların en belirginleri davada ısrar, tehdit ve cezalardır. Davada ısrar, kişinin kendi istek ve beklentilerini karşı tarafa kabul ettirme çabasıdır. Davada ısrarın başarısı karşı tarafın bu ısrara ne kadar dayanabileceğine bağlıdır. Ayrıca ısrar eden tarafın isteklerini karşı tarafa kabul ettirebilmesi veya onu buza zorlaması, ondan biçimsel yetki bakımından daha üstün olmasını gerektirir. Tehdit, örgüt tarafından kabul edilemeyecek düşünce ve davranışların, yönetici tarafından o kişiye hatırlatılmasıdır. Bir çeşit uyarı niteliğindedir. Bunun işe yaramadığını gören yönetici, gücünü fiilen kullanma yolunu da seçebilir. Ceza, gücün fiilen kullanımudur. Kişinin işten uzaklaştırılması ya da daha düşük bir pozisyona atanması yönünde olabilir. Ancak, gerek davada ısrar, gerek tehdit gerekse de cezalandırma çatışmanın temelini inmediği için kısa süreli çözüm olarak düşünülebilir. Ayrıca sık sık bu yola başvuran bir yöneticinin, bireylerin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratacağı da açıktır (Tekarslan v.d., 2000; s. 311).

Çatışmanın hükmetme yoluyla çözümlenmesi, güçlünün karşı tarafa baskı yaparak, korku yoluyla anlaşmazlığı gidermesidir. Yetkiye sahip olan taraf kendi gücünü kullanarak (böyle olduğunu hissettiği için) diğer tarafı yenmiş olacaktır. Açık bir çatışma o an için önlenmiş olsa bile, kaybeden tarafta kin, nefret ve öfke gibi duygular uyanabilir. Ayrıca baskı altına alınan çatışmaların, daha büyük boyutlara ulaşarak yeniden açığa çıkma ihtimali de yüksektir. Ama yöntem, hızlı karar alma gereken durumlarda en çok başvurulan ve etkili bir yöntemdir (www.Foundationcoalition.org/ teams, 15.03.2004)

### **2.3.3.3. Uyma**

Kişi, çatışma durumunda, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlene yolunu seçebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir (Friedman,v.d., 2000; s.38).

Bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve çatışmayı ortadan kaldırmak için, bir tarafın yardıma hazır davranışlar göstermesi yatar. Yardıma hazır kişi kendi düşünce ve duygularını başkalar için feda eder, ilişkilerin bozulmamasına çabalar. Burada fedakarlık, özgeci bir form, yardımseverlik veya itaat vardır (Rahim,v.d.,1994; s.14). Yardıma hazır taraf, kendine yapılan düşmanca harekete, bundan daha az düşmanca hatta bazen dostça karşılık verir (Boulding 1962; 171, Akt: Rahim vd., 2000; s.12). Çatışma durumlarında bazen, çatışma konusu bir taraf için, diğer tarafa göre daha önemsizdir. Yönetici, çatışma konusunun kendileri için daha önemsiz olduğunu düşünen tarafı, çözüm için fedakarlık yapmaya ikna edebilir. Farklılıkları en aza indirmeye çalışarak ortak yönleri vurgulamaya çalışır. İkna çabaları sırasında yönetici, gerekirse çözüm sonucunda, tarafın yeni olanaklara kavuşacağını veya destekleneceğinin garantisini de verebilir (Eren, 2000; s.541).

#### **2.3.3.4. Kaçınma**

Kaçınma, çatışma durumunda bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği yöntemdir. İlgili ve çeşitli kaynaklarda, eylemsizlik ya da görmeme şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir. Yöntemin temelinde “şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak” düşüncesi vardır (Rahim ve Magner, 1995; s.125). Gerek bireysel olarak çatışmanın çözümlenmesinde, gerekse yöneticinin çatışmayı çözümlenme çabası olarak kaçınma, en sık kullanılan yöntemlerden biridir.

Bazı durumlarda taraflar çatışmanın çözümlenebilmesi için çaba sarf etmezler. Çatışmanın kendiliğinden çözüleceğine inandıklarından, kazanmak için rekabete ya da çözüm için işbirliğine gerek duymazlar. Onlara göre çözüm için gerekli olan tek şey çatışmadan kaçınmaktır: Hareketsiz kalma, geri çekilme, aldırma, geri çekilme veya geri adım atma gibi (Rahim, v.d.,2000; s.11-12).

Çatışmalı durumlara karşı geliştirilen en eski tepkinin kaçınma olduğu söylenebilir. Gerek bireyler, gerekse yöneticiler sık sık bu yola başvurur. Yöneticiler, bireyler arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelirler. Açık olarak taraf olmazlar ve çatışmaya doğrudan müdahale etmezler. Çatışmayla ilgili kararlar geciktirilir. Yönetici, bireylerin zaman içinde kendi sorunlarını kendilerinin çözeceğine inanır. Çatışma konusunun önemsiz olduğu ve çözüm için çaba harcamanın zaman ve enerji kaybına yol açacağını düşüldüğü durumlarda, bu yöntem etkili olabilir. Ancak karşılaşılan her sorunun bu yolla çözümlenmeye çalışılması ileride daha büyük sorunlara yol açabilir (Koçel, 1999; s.500).

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

#### **2.3.3.4.1. Soyutlanma**

Soyutlanma, çatışan tarafların bireysel çatışma yönetiminde, çözüm için seçtikleri bir yöntemdir. Bu yöntemde karşılıklı ilişkiler azaltılır, adeta karşı taraf duvar örülür. Çatışma taraflarından her biri kendi sorununu kendine göre tanımlayıp ona göre inceler. Karşı taraf yokmuş gibi davranılarak dikkate alınmaz (Tekarslan vd., 2000; s.309).

Karşı tarafı dikkate almamak, sorunların çözümünde sadece bireysel beklentileri ön plana çıkarmak ve ilişkileri azaltarak çatışmayı çözümlenmeye çabalamak çatışmayı anlık olarak ortadan kaldırır. Bu şekilde bir çözümle, çatışma tamamen ortadan kalkmamış, sadece daha ileriki bir zamana ertelenmiş olacaktır.

#### **2.3.3.4.2. Kayıtsızlık**

Gerek çatışan taraflar, gerekse yöneticiler, çatışmaya kayıtsız kalma yöntemiyle çözüm yolunu seçebilirler. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler (Kılınç,1986; s.154). Kayıtsızlık yönteminde, sorunun bir süre sonra kendiliğinden çözüleceği düşüncesi hakimdir. Bu yüzden farklılıkların azaltılması ve çözüm için çaba harcanması gereği duyulmaz. Örneğin her ikisinin de terfi ettirilmesinin kendi hakları olduğunu düşünen iki memurun, günlük beraberliklerinde bu konuyu hiç açmamaları ve ortada bir sorun yokmuş gibi davranmaları çatışmaya kayıtsız kalmanın tipik bir örneğidir (Tekarslan vd., 2000; s. 309).

Çatışmanın çok yoğun olmadığı ve yıkıcı nitelik taşımadığı durumlarda çatışma kendiliğinden çözümlenebilir. Ancak çoğu durumda bu yöntem sorunun daha da derinleşmesine yol açacağından örgütsel açıdan pek de istenilen bir durum değildir.

### **2.3.3.4.3. Çekilme**

Kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada, çatışmaya taraf olanlardan birinin ya da her ikisinin de çatışma ortamında fiziki olarak kendi sınırlarına çekilmesi söz konusudur. Genellikle taraflarda tehdit duygusu hakimdir ve taraflar birbirlerini tehlikeli rakipler olarak görürler (Kılınç, 1986; s.154).

Taraflar bu yola genellikle güç dengesinin o an eşit olmadığı durumlarda başvururlar. Karşı tarafın kendinden daha güçlü olduğunu düşünen taraf, fiziksel olarak o kişilerle aynı ortamlarda bulunmamaya özen gösterir. Örneğin, çatışma içinde olduğu kişiyi koridorda göre kişinin yolunu değiştirmesi, çatışmalı ortamdan fiziki olarak çekilmenin bir örneğidir. Görüldüğü gibi burada sadece açık çatışmanın ortaya çıkması o ana için önlenmiştir. Çatışma gerçek anlamda ortadan kaldırılmayıp, sadece o an için geçiştirilmiştir (Tekarslan v.d., 2000; s.310).

Kaçınma yoluyla çatışmayı çözümlenmede kullanılan bu üç yöntem de iletişimi azaltması veya kesmesi, güvensizlik yaratması ve yardımlaşma ortamının kaybolmasına yol açtığı için çatışmayı kuvvetlendirici etki yapmaktadır. Ancak örgütsel yaşamda gerek bireylerin gerekse yöneticilerin bu yöntemleri çok sık kullandıkları görülmektedir (Koçel,1999; s.497).

### **2.3.3.5. Uzlaşma**

Bireysel açıdan, kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için, orta derecede endişelendiği durumlarda seçtiği yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder. Dolayısıyla kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf yoktur (Rahim v.d., 2000; s.12).

Yöntemin temelinde çatışmayla direkt yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatar. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaların çoğunu belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görür. Şayet bu duygular biraz bastırılıp, olayların gelişmesi beklenirse, tarafları bir araya getirebilecek yolların bulunabileceğini öne sürer.

Çatışma tarafları, çözüm için kendileri uzlaşabildikleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilirler. Uzlaşma birçok şekilde sağlanabilir. Bunlardan en sık kullanılanları; müzakere, üçüncü tarafın müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşmadır.

#### **2.3.3.5.1. Üçüncü Tarafın Müdahalesi**

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de onları ikna edemiyorsa, bu takdirde nesnellğine(objektifliğine) güvenilen üçüncü bir kişinin veya grubun yardımına başvurabilir. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisini de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur. Böylece, hakem olarak tayin edilen kimse veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, onlara çeşitli sorular sorar ve sonunda kararını açıklar (Eren,2001; s.552)

Üçüncü taraf müdahaleleri çok çeşitli şekillerde görülebilir. Ancak en sık rastlanılanları arabuluculuk ve hakemliktir.

##### **2.3.3.5.1.1. Arabuluculuk**

Bazı durumlarda çatışmalar arabulucu yardımıyla çözümlenebilir. Arabulucu; biçimsel bir yetkiye sahip olmaksızın, taraflara anlaşmayı empoze etmeden, sadece çeşitli taktiklerle, çatışan taraflar arasındaki gönüllü anlaşmaları kolaylaştırmaya çalışır. Arabulucunun görevi, çatışan tarafların görüşlerinin değiştirilmesine yardımcı olmaktır. Çok deneyimli arabulucular, onların arasındaki pozisyon durumlarını ve ilgilerinin temelinde yatan farklılıkları sezgisiyle tanyabilir (Ertel,1991; s.31) Çatışma durumunda kimin doğru kimin yanlış olduğuna karar vermezler. Her iki tarafı da diğer tarafa zarar verdiğiine anlatarak, ikna ederek çatışmayı çözümlenmeye çalışırlar. Tarafların arasındaki iletişimi geliştirerek, çatışma konularını tekrar gözden geçirmelerini sağlarlar ve konuların tartışılarak aydınlatılmasına yardımcı olurlar. Arabuluculuğun dezavantajı ise çatışan tarafların çözümleri kabul etmeyebileceğidir. Bu durumda ise çözümsüzlük devam eder (Weber,Summer.v.d., 1987 ; s.639).



### **2.3.3.5.1.2. Hakemlik**

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

Hakem yarımıyla çatışmayı çözümlenmenin bazı avantajları vardır. Bu avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Çatışan taraflar, bu yöntemi kullanma konusunda anlaştıkları için ortaya çıkan sonuçları kabul edecekler ve çatışma çözümlenecektir.
- Hakemler belirli konularda uzman kişiler olup, eğitilmiş olduklarından, çatışmayı çözümlenmede daha uygun çözümler sunabileceklerdir.
- Hakemlik yardımıyla çatışma, daha kısa sürede çözümlenebilecektir (Özkalp, 2001 ; 39).

Gerek arabuluculuk, gerekse hakemlik stratejileri özellikle işçi-işveren arasındaki sürtüşmeleri gidermek ve toplu pazarlık sürecinde çözüm yolu bulmak amacıyla sıklıkla kullanılan yöntemlerdir.

### **2.3.3.5.2. Müzakere**

Çatışmayı çözümlenmenin en yaygın yollarından biri, çatışmaya taraf olanların görüşmesi veya durumu müzakere etmesidir.

Müzakere, iki veya daha fazla birey veya gurubun mal ve hizmetlerinin değişimi sağlamak veya karşılıklı olarak ortak bir noktaya ulaşmaları için gösterdikleri çabadır (Özkalp, 2000; s.34). Başka bir ifadeyle, bireylerin veya gurupların hedefe ulaşma konusunda diğer tarafla pazarlık ederek hedeflerini gerçekleştirmeye çalışma sürecidir. Müzakere, kazanmak ya da kaybetmek için değil, mutabakata varmak üzere bir araya gelmektir.

Her müzakereye dört ortak öge bulunur. Bunlar;

- Müzakereye dahil olan guruplar herhangi bir biçimde birbirlerine bağımlıdır.
- Guruplar amaç ve süreçler konusunda birbirleriyle çatışma içerisindedirler,

- Gruplar birbirlerini etki altına alabilme becerisine sahiptirler,
- Gruplar belli bir uyuma ve karara ulaşabileceklerine inanmışlardır (Özkalp; 2000, s. 35).

### **2.3.3.5.3. Oylama**

Uzlaşmanın bir diğer yolu ise oylama yoluyla çatışmanın çözümünü sağlamaktır. Bu yöntemde bireylerin “çoğunluk kazanır” ilkesine dayanarak, soruna demokratik bir açıdan yaklaşımları söz konusudur. Yöntemin demokratikliği, herkesin görüşlerini topluluk içinde açıklamasına ve sesini duyurmasına izin vermesinden kaynaklanır. Yöntemde, çatışma konusunun çözümü için ortaya atılan görüşler oylanır, daha fazla oyu olan görüş ve dolayısıyla tarafları kazanır, az oy alanlar ise kaybederek çoğunluğun görüşlerini kabul etmek zorunda kalır. Dolayısıyla bir kazanan bir kaybeden taraf olduğu için, taraflardan her ikisinin de tatmini söz konusu değildir (Eren, 2000; s.542).

Örgütlerde bazı durumlarda çatışmayı çözümlmek için tam bir fikir birliğini sağlayacak zaman bulunmaz. Sonuca ulaşmanın mutlak şart olduğu durumlarda oylama yöntemiyle çatışmanın çözümlenmesi yolu seçilebilir. Genellikle dernekler ve kooperatifler gibi yapılarda çatışmanın çözümünde bu yola oldukça sık başvurulur. Bununla birlikte kaybeden tarafın bu yenilgiyi içine sindiremeyerek çoğunluğu ele geçirme çabalarını sürdürmesi ve oylamaya yeniden gidilmesini talep etmesi, çatışmanın çözümlenmekten çok sadece o an için giderildiğinin bir göstergesi de olabilir (Tekarslan 2000; s.316).

Görüldüğü gibi uzlaşmanın birçok yolu vardır. Ancak pek çok açıdan uzlaşma geçici bir çözüm yöntemi olarak düşünülmektedir. Taraflar arasında özverilerde bulunmak zamanla bireyler arasında rahatsızlık duygusu yaratarak yeni anlaşmazlıkları beraberinde getirebilir. Bu yönüyle de literatüre geçici bir başa çıkma yöntemi olarak girmiştir .

### **2.3.3.5.4. Farklılıkları Paylaşma**

Bu teknik de geçerli bir çözüm buluna kadar farklı hususların çatışmalı taraflara paylaşılmasına yönelir. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasından orta yolun bulunmasıdır. Söz konusu orta yol, tarafların farklı düşündükleri daha fazla konuyu tartışmalarını sağlayarak çözüme yardımcı olacaktır. Örneğin aralarında açık bir tartışma bulunan iki işgören bu durumlarından, üstlerinin haberdar olması durumunda ; üstün her iki tarafla ayrı ayrı konuşması ve sonuçta iki tarafın anlaşabileceği orta noktayı bularak

bunu astlarına bildirmesi, tipik bir farklılıkları paylaşırma olayıdır. Çünkü bu sürenin sonunda karşılıklı anlaşmazlık koşullarında olsalar da astların bir arada yaşabildikleri temel bir anlaşma zemini sağlanmış olacaktır (Kılınç,1986; s.157-158).

Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yollar olarak çatışmalı tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılmaları; birbirleriyle uyumsuzluk gösteren tarafların rotasyona tabi tutulması, çatışan tarafların ortak bir üste bağlı olmasının önleildiği yeni örgüt şemalarının çizilmesi sayılabilir.

Genel olarak bakarsak, Rahim ve Bonama'nın geliştirmiş oldukları bu modelde açıklanan çatışmayı çözümü yöntemlerinin hangi durumlarda kullanılacağı kararını vermek hiç de kolay değildir. Çünkü her çatışmada kullanılacak standart bir çözüm yöntemi yoktur. Çatışmalı durumun niteliğine göre farklı çözüm yöntemleri kullanılabilir. Bu durumda gösteriyor ki çatışmanın çözümünde seçilecek yöntemlerin belirlenmesinde durumsallık yaklaşımı geçerlidir (Rahim& Buntzman,1992; s.424).

Durumsallık yaklaşımına göre, hangi durumda hangi çatışma çözümü yönteminin benimseneceğini zaman ve koşullar belirler. Bu konuda yapılan araştırmalar, çatışmayı çözümü yöntemleriyle ilgili olarak aşağıdaki genellemeleri ortaya koymaktadır:

Bütünleştirme yöntemi, özellikle karmaşık sorunların çözümünde etkili bir yöntemdir. Taraflar sorunları kendi başlarına çözemiyorsa ve karşılıklı olarak fikir alışverişine ihtiyaç duyuyorsa en iyi yöntem bütünleştirme yöntemidir. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için yeterli zamanın olması gereklidir. Ayrıca tarafların karşılıklı olarak kabul edilebilir bir çözüme ulaşabileceklerine inanmaları ve tarafların birbirlerine güvenmeleri bu yöntemin uygulanabilmesi için ön koşullardır.

Çatışma konusu taraflardan biri için önemsizse ve bir taraf kendini diğer tarafa göre nispeten güçsüz hissediyorsa, bu durumda uygulanacak en iyi yöntem uymadır.

Baskı (hükmetme) yöntemi, çabuk karar vermenin gerekli olduğu durumlarda çok sık kullanılan ve etkili olan bir yöntemdir. Ancak taraflar arasında güç dengesi eşit olmamalıdır. Çatışan tarafların her ikisi de eşit güçteyse, bu yöntem çatışmanın çözümlenmesinden çok daha büyük çatışmaların çıkması için ortam hazırlar.

Çatışma durumunda diğer tarafla karşı karşıya gelmenin doğuracağı zararlı etki, çatışmanın çözümlenmesi sonucunda elde edilecek yaradan daha fazla ise kaçınma yöntemi en doğru seçim olabilir. Bu yönteme genellikle çatışma konusunun önemsiz olduğu durumlarda başvurulur.

Uzlaşma yöntemi ise, tarafların güçlerinin hemen hemen eşit olduğu ve tarafların amaçlarının her iki taraf için de yararlı sonuçlar doğurabileceği durumlarda seçilebilecek bir yöntemdir.

Çatışma yönetimi, örgütlerde makul düzeyde çatışmanın olması gerektiğini, yıkıcı ve işlevsel olmayan çatışmaların ise çözümlenmesi gerektiğini savunur. Bütünleştirme yöntemi pek çok bilim adamı tarafından en etkili yöntem olarak kabul edilse de, içinde bulunulan durumun özellikleri, diğer yöntemlerin kullanılmasını da gerektirebilir. Seçilen yöntemin istenen sonuçları vermemesi durumunda bu yöntemde ısrar etmemek ve farklı yöntemleri denemek gereklidir. Sonuç olarak çatışma yönetimi, yaratıcı liderlik problemlerin çözümünde önemli bir unsurdur.

### 3.BÖLÜM

## İŞ DAVRANIŞLARINDA CİNSİYETİN ETKİSİ ; ERKEK VE KADIN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINDAKİ FARKLILIKLAR

### 3.5. Kadın Yöneticinin İş Hayatındaki Yeri

Kadının iş hayatında daha etkin rol alması, gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk haline almıştır. İş gücünün büyük ölçüde üretime katılımı, ülkelerin gelişmişlik düzeyine katkı da bulunurken, insan kaynağı açısından da erkek çalışanların olduğu kadar, kadın çalışanların katkısı da büyük önem taşımaktadır. Özellikle Batı ülkelerde ve gelişen Asya'da kadınların ekonomiye katılımını artırmak için hükümetler yasal birçok düzenlemeler yapmış ve kurumsal değişiklikler önermiştir. Bu konudaki çalışmaların boyutunu ve ciddiyetini anlatması bakımından, Birmingham'da düzenlenen G-8 zirvesinde, kadınların iş hayatına tam katılımının öncelikli konular arasında yer alması çarpıcı bir örnektir. (Doğar,1998: s.13-18).

Kadın ve erkeğin toplumsal rol bölüşümü kesin sınırlar ile belirlenirken, kadın da ekonomik yönden tümüyle erkeğe bağımlı hale gelmiştir. Yıllarca kadının temel çalışma ortamı evi olurken, erkek evin geçimini sağlamak amacıyla ev dışında gelir getirici bir işte çalışmaya yönelmiştir. Bir diğer ifade ile kadın, ev işi ve çocuk bakımı gibi geleneksel ancak ekonomik karşılığı bulunmayan çok sayıda günlük yaşam faaliyeti ile uğraşırken; erkek, ev dışında çalışarak evin geçimini sağlamış, bu durum kadını ekonomik anlamda erkeğe bağımlı kılmıştır. Bu sosyo-ekonomik ilişki, erkeği evin ekmeğini getiren kişi yaparken, ekonomik ilerlemenin de birincil aktörü konumuna sokmuştur. Bu bakımdan erkek, kendisine verilen bu toplumsal rol ile ekonomik olarak üretken olmakta ve toplumsal değer kazanmakta; kadın ise hem ekonomik anlamda erkeğe bağımlı olmakta hem de yaptığı günlük yaşam faaliyetlerinin ekonomik bir değeri olmadığı için toplumsal değersizliğe yani bir bakıma ikincil aktörlüğe itilmektedir. Uzun yıllar süregelen bu durum, kadının da çalışma yaşamına katılmasıyla değişime uğramıştır. (T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları (1998).

Kadınların yer almakta, yükselmekte ve erkek meslektaşları karşısında ayakta durabilmekte büyük güçlük çektiği meslek gruplarının başında “yöneticilik” gelmektedir. Yöneticilik için gerekli olan, yapıyı harekete geçirme, risk alma, cesaret, rekabete yatkınlık, gibi pek çok örneğini verebileceğimiz davranışlar kadınlardan ziyade erkeklere uygun

görölmüş ve kadınlar daha yumuşak, itaatkar ve duygusal olarak göröldüklerinden, hemşirelik, sekreterlik, öğretmenlik ve kütüphanecilik gibi mesleklere uygun bulunmuştur. Bu durum bazı mesleklerin kadınsı ve erkeksi olarak ayırımına yol açmıştır. 30 yıldır dünyanın cinsiyet eşitliği bakımından en ileri ölkelerinden biri olan İsveç'te bile erkek ve kız çocuklarının kariyer tercihleri farklılıkları sürmektedir. Teknik ve mekanik işler ağırlıklı olarak erkekler tarafından tercih edilirken, toplumsal ya da insanlarla birebir çalışılan işleri kadınlar tercih etmektedir. İş gruplandırmalarında inşaat, yapım, teknoloji, atölye, ağaç işçiliği ve makine mühendisliği işlerine başvuranların %94 ile %98'i erkek olmasına karşılık sosyal hizmetler, tüketici araştırmaları, hemşerilik, bakıcılık gibi iş kategorileri %92 ile %97 oranında kadınlara çekici gelmektedir. Sue Sharpe, 1970'lerin ve 1990'ların kız öğrencileri arasında yaptığı karşılaştırmanın çalışmanın sonucunda İngiltere'de de aynı durumun geçerli olduğunu belirtmektedir. Son yirmi yolda eşitlik konusunda onca özendirilmelerine rağmen, kızlar hala "erkek" işlerine yanaşmadıkları ifade edilmektedir (L.Cook & B.Rothwel, 2004; s.59 ).

Kadınlar yaşamda daha çok çalışma rollerini üstlendikçe, istihdam kalıpları da değişmektedir. Ne var ki, bazı meslekler erkeklere özgü olarak kalmakta ayak direktmektedir. Bazı çalışma alanlarına kadınların katılımı bilerek sınırlandırılmaktadır. Yalnızca, kimi işlerin ortalama erkek beynine daha uygun düştüğü, toplumun bunların erkekler tarafından yapılmasını teşvik ettiği ve erkeklerin bunları doğal olarak seçtiği söylenebilir. Aynı nedenlerle kadınların egemenliğine girmiş bazı işler de vardır. Kütüphanecilik, psikolog gibi (L.Cook & B.Rothwel, 2004; s.60).

Kadınlar, endüstrileşmenin başlaması ile özellikle II. Dünya Savaşı sonrası, iş hayatında büyük oranlarda yer almıştır. II. Dünya Savaşından günümüze gelindiğinde, özellikle hizmet sektöründeki gelişmeye paralel olarak ekonomik bir gelir karşılığı işgücüne katılan kadın sayısının da hızla arttığı saptanmaktadır. Ancak, bu gün tüm dünyada kadın ve erkeklerin işgücüne katılımları açısından hala büyük farklılıklar olduğu da bilinmektedir (Koray,1993; s.90 ).

Gerek kamu sektöründe, gerekse özel kuruluşlarda kadınların erkeklere oranla daha düşük düzeyde temsil edilmesi, kadın yöneticiler ve karşılaştıkları sorunlara ilişkin araştırmalara daha fazla ağırlık verilmesine neden olmuştur.

Yönetimde kadınlara ilişkin konular, 1970’li yılların başında araştırılmaya başlanmış ve bu araştırmalar kapsamında üç soruya yanıt aranmıştır (Bell, Nokoma,1994; s.236): İlk araştırmalar, “kadınlar yönetici olabilir mi ?” sorusuyla ilgilenmiş ve kadınlar için yönetim alanındaki temel sorunun, “ yönetsel pozisyonlara gelebilme hakkının elde edilmesi” olduğu ifade edilmiştir.

1970’li yılların ikinci yarısı ve sonları arasında “ kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusu gündeme gelmiştir. Bu araştırmaların temel noktası, yönetsel pozisyonlardaki kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları arasında bir farklılık olup olmadığının araştırılması olmuştur. 1980’den günümüze kadar yapılan son araştırmalarda ise “ kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar ?” sorusu üzerine odaklanılmıştır (Arıkan, 1997; s.47).

Kadın yöneticilere ilişkin Türkiye’de de çeşitli konularda araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, kadın yöneticilerin iş yaşamındaki sorunları (Berberoğlu, 1989; Tabak,1989; Arat, 1999), yönetsel görevlerde kadınlara karşı tutumlar (Acar,1992; Berberoğlu, 1990), kadınların yönetimde yeterli düzeyde bulunmama nedenleri (Acuner ve Sallan,1993) ve kadın yöneticilerin yönetsel davranışları (Meriç, 1995; Arıkan,1997) gibi konulardır.

### **3.6. Kadın Yöneticinin İş Hayatında Karşılaştığı Sorunlar**

Yönetimin tarihsel gelişimi boyunca kadınlar, önemli ancak yeterince takdir görmeyen katkılarda bulunmuşlardır. Kadınların yönetimde görülmeye başladığı 1900’lü yıllardan günümüze, kadın yöneticilerin sayısı çok sınırlı bir düzeyde artmış ve kadınlar yönetsel kademelerde, erkek meslektaşlarına oranla sınırlı bir oranda temsil edilmişlerdir.

En gelişmiş ülkelerde bile kadın yöneticilerin sayısının neden bu kadar düşük olduğu sorusuna yönelik bir çok görüş ortaya atılmıştır. Kadının yönetici konumuna gelmesine set çeken görüşlerin başında “geleneksel görüş” gelmektedir. Bu görüşe göre kadınların, yöneticiliğe giden yoldaki engelleri aşabilmeleri için performanslarının yüksek olması gerekmektedir. Yani aynı kategoride görev yapacakları erkek meslektaşlarına göre çok daha fazla çalışmaları gerekmektedir (Berberoğlu,1987; s. 94).

Kadınların özellikle üst düzey yönetsel pozisyonlara ulaşmasını engelleyen ve adeta camdan bir tavan ile karşı karşıya olmalarının nedenlerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Arıkan,1997; s.47-48) :

- Kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri
- Kadınların eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar
- Kadınların duygusal olmaları nedeniyle yöneticilik için gerekli olduğu düşünülen cesaret, hırs, analitik düşünme ve ataklık v.b. gibi bazı özelliklerle sahip olmayacakları konusundaki yaygın inanış
- Kadınların erkekler kadar iyi eğitim görme fırsatı yakalayamaması
- Kadınların iş yaşamında erkeklerin kurdukları ilişki ağının dışında kalmaları
- Kadınların, yöneticilik için çok önemli olan güç kavramına olumsuz yaklaşımları

### **3.3. Biyolojik Cinsiyetin Kadın ve Erkek Yöneticilerin İş Davranışlarına Etkisi**

Biyolojik olarak cinsiyet, kromozomlarının (X ve Y) bireylere farklı dağılımı ile oluşmaktadır. Genel olarak, biyolojik yapının oluşturduğu farklılıklar, bireylerin erkek ve dişi olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Biyolojik cinsiyet farklılıkları, cinslere özgü özellikleri (nitelikleri) ortaya çıkarmaktadır. Kadın ve erkek nüfusu içinde özelliklerin dağılım göstermesi genelleştirme sonucu doğmaktadır. Örneğin; erkek nüfusunun çoğunlukla vücut ağırlıklarının kadınlardan fazla olması, hormon yapısının yarattığı fiziksel ve psikolojik farklar v.b. özellikler, iki cins arasında biyolojik tanımların yapılmasına neden olmaktadır (Durmuş, 2001; s.67).

### **3.4. Sosyolojik Cinsiyetin Kadın ve Erkek Yöneticilerin İş Davranışlarına Etkisi**

Bireylerin sosyal olarak öğrendikleri davranışları ve beklentileri, cinsiyete özgü tanımlamaları “toplumsal cinsiyeti” (gender) oluşturmaktadır. Erkeklik (eril) ve kadınlık (dişil) biyolojik faktörlerden kaynaklanan, kadın veya erkek olma ise kültürel faktörlerden kaynaklanan süreçlerdir . Irk ve sınıf gibi sosyolojik cinsiyet de sosyal bir yapıdır, yani sosyal ilişkileri dolayısıyla sosyal yaşantıyı yönlendirir.



Cinsiyet rollerine bağlı olarak toplumda sosyal roller oluşmaktadır. Örneğin biyolojik olarak bir erkeğe cinsiyet açısından erkeksi davranışlar yüklenmesi, toplumda bir takım rolleri üstlenmesine neden olmaktadır. Sosyal roller olarak tanımlanan bu roller, kültürel olarak yapılması zorunlu kılınan beklentiler, görevler ve haklardır. Örneğin, anne olma toplumsal bir roldür. Cinsiyet rolleri ve sosyal roller toplumsallaşma sonucu öğrenilmektedir. Bu roller standartlaştırılarak kuşaktan kuşağa aktarılmaktadır. Bunun sonucunda sosyolojik cinsiyete bağlı olarak toplum, kadınlardan nazik olmalarını, anlayışlı olmalarını, çevresindeki insanları dikkate almalarını, iten olmaları v.b. bekler. Erkeklerden ise iddialı olmalarını, bağımsız olmalarını, başarıyı hedeflemelerini, girişken olmalarını ve kendilerine güvenmeleri beklenir.

### **3.4.1. Toplumsal Açıdan Cinsiyet Rollerini Oluşturan Dişil ve Eril Özellikler**

Kadın ve erkekte bulunabilen çeşitli dişil ve eril özellikler, toplumsal cinsiyet rollerini oluşturmaktadır. Klasik (geleneksel) toplumsal cinsiyet rollerinde, dişil özelliklerin kadın da, eril özelliklerinde erkekte bulunması beklenmektedir. Tablo 3.1.'de kadının ve erkeğin toplumsal cinsiyet rollerini oluşturan bazı dişil ve eril özellikler verilmektedir. Bu klasik tanımlarla devam etmek gerekirse, kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolü, evin içindeki işlerle ilgilidir ve temelde insana ve ilişki kurmaya yönelmiştir. Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolü ise ev dışı işlerle ilgilidir ve nesneyle eylem dönüşmüştür. Ayrıca, neredeyse tüm toplumlarda erkeğin rolü daha fazla değer taşımaktadır. Ancak, erkeğin toplumsal cinsiyet rolü oldukça katıdır. Hem çocuklukta, hem de yetişkinlikte “erkeksi” olmak, tüm kadınsı özellikleri reddetmek demektir. Kız çocukları ise, en azından üreme organları gelişinceye kadar biraz daha esnekliğe sahiptir. Geleneksel rolde, üreme organlarının gelişmeye başlamasıyla, kızların kendilerine çocuklar verecek bir eş bulmaya odaklanmaları beklenmektedir. Bu da halen birçok genç kızın, kendi becerilerini geliştirmek yerine erkeklerin neyi daha çekici bulduğuna odaklanmaları demektir (Güney, 2001; s.323).

**Tablo 3.1. Geleneksel Toplumsal Cinsiyet Rollerini Oluşturan Bazı Dişil ve Eril Özellikler**

<b>Kadının geleneksel toplumsal cinsiyet rolünü oluşturan dişil özellikler</b>	<b>Erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rolünü oluşturan eril özellikler</b>
Pasiflik	Aktiflik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Şefkat	Akılcılık (rasyonellik)
Merhamet	Denetim altında bulundurma
Empati	Üstünlük kurma
Duygusalılık	Saldırganlık
Besleyicilik	Hırs
Duyarlılık	Bireycilik
Yardımsızlık	Rekabet

Kaynak : Güney S., 2001; s.324

Günümüzde bir çok sosyal kavramda olduğu gibi, toplumsal cinsiyet rolleri de artık büyük ölçüde durağan değildir ve değişmektedir. Her ne kadar uluslar arası düzeyde paylaşılan yönleri de olsa da, kadınların ve erkeklerin toplumsal cinsiyet rolleri, içinde buldukları topluma ve hatta alt-kültüre ve zamana göre değişiklikler göstermektedir. Önceki tabloda dişil özellikler tamamıyla kadının, eril özellikler ise tamamıyla erkeğin toplumsal cinsiyet rolüyle özdeşleşmektedir. Tablodan görülebilen bir başka gerçek de, kadın ve erkeğin geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin birbirine karşıtlık içerisinde tanımlanmış olmasıdır. Zamanla gelişmiş ülkelerden başlayarak, bu sınıflandırma esnemiş bazı dişil özellikler erkeklerce ve bazı eril özelliklerde kadınlarca kabul görmeye başlamış; örneğin, başarılı olma, hırslı olma, geçmişe göre artık kadınlar içinde kabul gören özellikler olmuştur. Benzer bir biçimde erkek yöneticiler için de duyarlı olma, artık aranan özellik haline gelmiştir (Güney,2001; s.324).

### **3.4.2. Çalışma Yaşamında Egemen Olan Eril-Dişil Özellikler**

Toplumsal açıdan zamanla belirlenmiş cinsiyet rollerine ilişkin dişil ve eril özellikler, toplumun her grubunda olduğu gibi kurumlarda da doğal olarak farklılıklar meydana getirmektedir.

Eril kimlik, temelde ev dışında çalışmayla, hatta bir iş veya meslek sahibi olmayla, kültürel olarak kurgulanmaktadır. Dolayısıyla, erkekler temelde kendilerini ev dışında çalışmayla özdeşleştirmektedirler. Çalışma, temelde erkeğe kendi kendine yetmeyi, yeterli ve güçlü olmayı içeren bir öz kavramı sağlamaktadır. Hatta, çalışıyor olmak hayat arkadaşı kazanmakta büyük önem taşımaktadır. Ancak, Gradman'a göre (1994) "üstünlük kurma" eril özelliğini taşıyan erkekler ve kadınlar için çalışmak, aynı zamanda dışsal ödül olarak para ve sosyal statüde sunmaktadır.

Kuruluşlarda ve çeşitli meslek gruplarında geleneksel olarak erkeklerin diğer erkeklerle oluşturduğu eşkültürel topluluklar vardır. Bu topluluklar temelde kadınları ve dişiliği dışlayan topluluklardır. Erkeklerin birbirleriyle oluşturdukları bu eşkültürel topluluk içerisinde, kadınların eşkültürel topluluklarında bulunan "yakınlık kurma" ilişkisi yerine "rekabet" durumu vardır. Erkekler, diğer erkeklerden olabildiğince birşey istememeleri gerektiğini öğrenmişlerdir, çünkü istemenin diğerlerine kendileri üzerinde güç vereceğinden korkmaktadırlar (Güney,2001; s.325).

Ülkemizde de, çalışma yaşamında kadın yöneticilere yönelik araştırmalar mevcuttur. Kabasakal (1994 ) tarafından yapılan "Türkiye'de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili" isimli çalışmada, Türkiye'de kadın yöneticilerin ortak özellikleri içerisinde; ön plana çıkmamak, kontrollü bir kadınsı görünüme sahip olmak, feminist olmamak, sosyo-ekonomik açıdan üst sınıf mensubu olmak, güçlü bir kişiliğe sahip olmak, yüksek başarı güdüsüne sahip olmak ve evli/çocuklu bir yaşam sürmek bulunmaktadır.

Kabasakal'a göre " kadın yöneticilerin ön plana çıkmamaya özen göstermeleri, kadınlara ait değerlerin veya kadınlık kültürünün evrensel bir özelliğidir. Erkeklerle ve kadınlara ait değerler arasındaki temel farklılık, erkek değerlerinin bağımsız olmaya ve kontrol etmeye dayalı oluşu, kadın değerlerinin ise bağlılığa ve ilişkilere önem vermesidir. İki değer sistemi arasındaki farklılık kadın ve erkeklerin gelişme dinamiklerindeki farklılıklarla açıklanabilir. Chodorow'a (1990) göre, bu farklılığın temelinde, çocuklarının yaşamlarının ilk yıllarındaki bakımının kadınlar tarafından yapılması yatmaktadır. Kızlar kendilerini annelerine benzetirken, erkek çocuklar cinsel kimliklerinin oluşumunu, annelerinden farklılaştırmaya bağlarlar. Kızlar aynı cinsten olan anneleri tarafından yetiştirildiklerinden, karşısındakine benzemeye çalışır ve onunla bu yolla ilişki kurmaya çaba harcarlar; bu çaba onların kadınlık kimliklerinin bir özelliği haline gelir. Oysa, erkek olmanın anlamı, karşısındakinden

(anneden) farklılaşmak ve kişiliğini ön plana çıkartmaktır. Kadın kimliğinin önemli bir parçası olan “ilişki kurma” özelliği, kadınların kişiliklerini ön plana çıkarmalarını engellemektedir. O nedenle de toplumda kadınların ön planda olması beklenmemekte, kadın yöneticilerde bu beklentiye uygun olarak “isim ve cisim” olarak fazla göze batmamaya özen göstermektedirler (Kabasakal, 1994).

### **3.5. Örgütsel Ortam Açısından Kadın ve Erkek Yöneticilerin İş Davranışlarında Farklılıklar**

Örgüt, hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi, yönetici bu araçta nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise örgüt ve onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleşebilir. Örgütün yapısı ve işleyişinde de değişimler, yöneticiyi etkileyebileceği gibi, yöneticinin karar ve davranışları da örgütü etkileyecektir. Bu çalışmanın kapsamında yer alması yararlı görülen, örgüt yapısının erkek ve kadın yöneticilerin davranışlarına etkisi algılama, tutum ve çalışan yapısı açısından ele alınacaktır.

#### **3.5.1. Algılama Açısından Farklılıklar**

Yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla açıklandığından, çalışanlar başarı için bu değer ve yargıların benimsenmesi gerektiğini algılamaktadır (Durmuş, 2001; s.76). Statham’a (1987) göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı davranış göstermeleri yönetici olarak daha az etkili algılanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle bazı kadın yöneticiler başarılı olmak için erkeklerin benimsediği yönetici modelini sergilemeye çalışmaktadırlar. Kadınsı özelliklerini ve değerlerini örtterek “erkek” gibi davranışlar göstermektedirler.

Kadınlar iş yaşamında yaşadıkları cinsiyet karmaşası, çalışanlar tarafından farklı algılanmalarına neden olmaktadır. Erkeksi bir davranış olarak tanımlanan otoriter tarzın kadın yöneticiler tarafından gösterilmesi, erkek yöneticiler tarafından, yönetim kontrolü düşük, suni (yapma) bir davranış tarzı olarak algılanırken, otoriter davranışı erkek yöneticiler

gösterdiklerinde ise hemcinsleri tarafından “güçlü” olarak algılanmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda ise katılımcı ve demokratik davranışlar sergileyen kadınlar, cinsiyet rol tiplerine uygun olduklarından, erkek yöneticilere göre daha olumlu değerlendirileceklerdir (Eagly A. & Jhonson B., 1992; s.233)

Diğer yandan, kadın yöneticilerin “erkeksi” davranışlar gösterdiklerinde astları tarafından tepki aldığı, olduğu gibi davranan kadın yöneticilerin ise, astları tarafından daha kolay benimsedikleri yapılan araştırmalarda belirtilmiştir. Kadınların, toplumsal olarak benimsenen özelliklerinden biri olan insan ilişkilerine önem vermemeleri durumunda, çalışanlar kadın yöneticilere karşı olumsuz davranışlar göstermekte, yöneticilerinin acımasız olduğunu düşünmektedirler (Durmuş, 2001; s.77 ).

Toplumda oluşan kadınların, erkeklerin ve yöneticilerin özelliklerine ilişkin bir takım algılar, önyargıların oluşmasına neden olmaktadır. Çeşitli sebeplerden, genelde erkeklere başarılı bir yöneticinin özellikleri olarak tanımlanan, rekabetçi, kuvvetli, sorumluluk alan, kendine güvenen, v.b. özelliklere sahip görülürken, kadınlar; duygusal, itaatkar, şefkatli ve insana yönelik özelliklere sahip olarak algılanmaktadırlar. Bu nedenle, kadınların yapıları itibariyle erkeklerden farklı olmaları, yani daha fazla çevresiyle ilgilenmeleri, insana yönelik davranışlar göstermeleri nedeniyle “erkeksi” meslek olarak görülen yöneticiliğe uygun olmadıklarına, erkeklerin yöneticilik mesleğine daha uygun olduğuna ilişkin bir önyargı mevcuttur. (Moss ve Jensrud,1995 ; s.10).

Bir diğer konu da, başarılı kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları tarafından da farklı algılanmalarıdır. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında, şanslı, işin kolay olması, veya çaba göstermiş olarak algılanmaktadır. Başarı gösteren kadın yöneticilerin başarıları tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden bağımsız olarak dışsal nedenlerle ilişkili olarak algılanırken, erkek yöneticilerin başarıları, yetenek ve zeka gibi kişisel özelliklerle açıklanmaktadır (Garland ve Price ,1977; s.29-30).

### **3.5.2. Tutum Açısından Farklılıklar**

Çalışanların kadın yöneticilere yönelik tutumlarına ilişkin son 30 yılda çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1970’li yılların başlarında kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri

ile beraber “tutumlar” da belirmeye başlamıştır. Bu yıllarda erkeklerin, kadın yönetici ile rahat çalışmada problem yaşadıklarını ve morallerini olumsuz etkilendiğine ilişkin tutumlar saptanmıştır (Durmuş,2001; s.80).

Sutton ve Moore ise 1985 yılında yaptıkları çalışmalarında, geçmiş yıllara göre erkeklerin %73’ünün kadınlara ilişkin tutumlarının olumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Kadın yönetici ile rahat çalışılabilmesi konusundaki bu değişimin nedeni olarak, kadınların eğitim düzeylerinin ve iş dünyasındaki sayılarının artması, kadın hareketlerinin etkileri gibi nedenler gösterilmiştir. İlginç olan, kadın çalışanların kadın yöneticilere ilişkin tutumlarının olumsuz olmasıdır. Kadınların hemcinslerine karşı olumsuz tutumlarla sahip olmalarının altında yatan faktörler incelendiğinde rekabet faktörü öne çıkmaktadır. Çalışan kadınların sayısındaki artış orana karşılık, kadınların kabul edildiği şirket sayısının azlığı da kadınlar arasında rekabet yaratmıştır (s.44-48).

Yönetici pozisyonlarına uygun özellikler, örgüt içinde oluşan tutumlara bağlı olarak oluşturulmaktadır . Bu tür örgütlerde çalışan yada çalışmak isteyenlerin bu özelliklere uyması beklenir. Cinsiyete göre tutumları olan örgütlerde “orta yaşlı erkeklerin” yönetici olmaları mümkünse, kadınların (genç yada yaşlı) yönetici olmaları imkansızdır (Arıkan ,1997; s.42). Tutumlara bağlı olarak oluşabilecek bir diğer örgüt politikası da, işletmelerin birimlerince tercih edilen cinsiyetler arasındaki farklılıklardır. Genelde işletmeler pazarlama ve üretim birimlerine kadın yönetici tercih etmemektedirler. Bu birimlerde çalışan kadınlarında yönetici olarak yükselme şansları düşmektedir (Durmuş, 2001; s.81).

### **3.5.3. Çalışan Yapısı Açısından Farklılıklar**

Kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörlerden biri de buldukları örgütün çalışan yapısıdır. İş dünyasında sayısal olarak baskı grubun erkek olması kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Erkek çalışanların ya da kadın çalışanların baskın olduğu ortamlarda, kadın yöneticilerin davranışları farklılaşmaktadır. Kadın yöneticilerin, erkek değerlerini benimsemekte yaşadığı sıkıntılar, varolan değerleri yada yönetici tarzlarını değiştirme çabaları, erkek egemen çalışma dünyasında problemlerle karşılaşmalarına neden olmaktadır ( Durmuş, 2001; s.83).

Örgütte biçimsel veya biçimsel olmayan iletişim ağları da konuyla ilgili önem taşımaktadır. Kadın yöneticilerin, erkeklerin yoğun olduğu iş ortamlarında örgütsel iletişim ağlarına katılma veya katılmama sıkıntısı problemlerinin başında gelmektedir. Kadın yöneticilerin örgüt içinde ya da dışında, özellikle erkek çalışanlarla biçimsel olmayan ortamlarda bulunmakta erkek yöneticilere göre daha zorluk çektikleri saptanmıştır. Özellikle Türkiye gibi kadına yönelik toplumsal değerlerin katı olduğu ülkelerde, evli kadınlar resmi olmayan iş toplantılarına katılmamakta, katılanlar ise ortamı eşleriyle paylaşmak zorunda kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, erkek çalışanlarda kadın yöneticilerle ilişki kurmaktan kaçınılmaktadırlar. Kadın yöneticiler bu ilişkileri sağlayamadıkları sürece kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Durmuş, 2001; s.83 )

### **3.6. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarına Yönelik Karşılaştırmalar**

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimsel davranışlar açısından karşılaştırılması, genellikle yetki devri, liderlik yaklaşımı, güdüleme, iletişim konularında yapılmaktadır.

#### **3.6.1. Yetki Devri**

Günümüzde örgüt üyeleri, gerek işletmelerde, gerekse kamu kuruluşları, sendikalar, ve mesleki kuruluşlarda çalışanlar olsun, basit birer işgören olmak yerine çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Gittikçe artan kültür düzeyi ve bilgi seviyesi fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleri tutumunu geliştirmiştir. Gelişen iletişim ve haberleşme araçları, bireylerin bilgi alışverişini ve kişisel bilgi seviyesini arttırmıştır. İnsan yargı (muhakeme) gücü olan varlıktır. Bilgi düzeyinin yükselmesi de bu gücü arttırmaktadır. Yargı gücü ve düşünsel faaliyeti artan bir kimsenin kendi düşüncelerini ifade etmek istemesi demokrasinin gereğidir. (Eren, 2001; s. 395).

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok şiddetlidir. Yönetime katılma, bir başka ifade ile işletmede işçilerin karar alma sürecinde dışlanmamaları, karar alma ve kararlar katılma sürecinde bulunmaları ve bu konuda etkili olmalarının sağlanmasıdır (Güney, 2001; s.259).Yönetime katılımın, yetki devrinin etkin kullanımıyla da önemli bir ilişkisi vardır. İşletme kapasitesi de büyüdükçe, tepe yöneticinin ne zamanı ne de kapasitesi bütün organizasyona hakim olamaz, yani başka bir deyimle sevk ve idare sahasının

dışına çıkılmış olur. Bu andan itibaren yönetici iş gördürmek üzere istihdam ettiği astlarına karar alma, planlama ve icra etme yetkilerinin bir kısmını aktarır yani yetkisini devreder (Eren,2001; s. 234).

Yönetici bakımından yetki devrinin başlıca faydası tali veya detay mahiyetindeki birçok işlerden kurtulup zaman ve bilgilerini daha önemli işlere tahsis etmek olanağına sahip olmasıdır. Bazı durumlardan dolayı yönetici yetki devrini zor yapmaktadır. Bazı yöneticiler yetki devri sonucunda ellerindeki iktidar kuvvetini kaybedeceklerini, bazıları birkaç olayın etkisinde kalarak astlarına karşı güvenlerini kaybetmiş olabilir, bazıları da üstler yetki devri sonucunda astların kendilerine itaat güçlerini zayıfladığından korkarlar. Aslında astını iyi değerlendiren onun kişiliği ve psikolojisi hakkında bilgi elde etmeye çalışan bir kimse yetki devrinin pek de öyle korkulacak bir şey olmadığını kolayca anlayacaktır. Aksine bunun astları yetiştirmede ve lüzumsuz bir takım detaylarla uğraşmaktan kurtulmakta sağladığı yararları açıkça görecektir.

Yetki devri konusu temelinde, yöneticilerin astlarına olan güven derecesinin önemi büyüktür. Örneğin Meriç'in araştırmasında (1995),Ankara il merkezinde 6 kamu 5 özel banka olmak üzere 11 banka şubesi üzerinde 168 kadın(84) ve erkek(84) yönetici arasındaki araştırmada, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre astlarına güvenlerinin daha fazla olduğu, yetki devretmeye daha istekli görüldüğü ve yetki devri ile astlarının üst basamaklara hazırlanmasına daha fazla özen gösterdiği anlaşılmıştır (s.42-73). Bu durum, kadın yöneticilerin, ülkemiz koşullarında erkeklere göre daha geç elde edilmiş oldukları pozisyonlarını kaybetme kaygılarına bağlanmıştır.

### **3.6.2. Liderlik ve Motivasyon Uygulamaları**

Liderlik tarihin her devrinde önemli bir konudur. Hiyerarşik bir doğası olan insanın liderden vazgeçemediği söylemek yanlış olmaz. Bazı yazarlar dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacın azalttığı görüşünü savunsa da, grup etkinliği ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç duyulmuştur (Northouse,1997; s.2).



Lider kavramı bir konumu belirtirken, liderlik kavramı ise bir sürece tanımlamaktadır. Lider kavramının son yüzyılda değişen şartlara bağlı olarak, liderlikle ilgili tanımlardan bazıları şunlardır :

- Liderlik, resmi yada resmi olmayan yollardan ortaya çıkarak belli hedeflere ulaşmak için grup üyelerini etkileyebilme kabiliyetidir (Northouse,1997; s.3).
- Grup içerisindeki bir bireyin bilgi sunarak, diğerlerini kendi istediği tarzda davranmalarını sağlaması yoluyla, sonuçların daha müspet olacağına inandırdığı karşılıklı etkileşim sürecidir (Shfritz,1998; s.318).
- Bir grup insanı belirli amaçlara etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin toplamıdır (Eren, 2001; s. 465).

Liderlerin, gruptaki veya ortamdaki diğer kişileri ortak bir amaç doğrultusunda etkilemeleri “güç” kullanmayı gerekli kılar. En genel tanımıyla güç, diğerlerinin davranışlarını etki altına alarak istenilenleri yaptırmaya yöneltme kabiliyetidir. French ve Raven’ e göre gücün beş temel kaynağı vardır. Bunlar (Daft, 1998 ; s. 447-457):

- **Yasal güç** : Liderin bulunduğu işletme veya örgütteki konumundan kaynaklanan güçtür. “Otorite gücü” olarak da adlanabilir.
- **Ödül gücü** : Liderlerin astlarını ödüllendirebilme veya cezalandırabilme gücüdür. Bu güç terfi ve ücret artışı gibi biçimlerde kullanılabilir.
- **Zorlayıcı güç** : Ödüllendirme gücünün zıddıdır. Bu güç örgütlerde liderin astlarına yönelik cezalandırma yapabilme otoritesini temsil eder. Caydırıcılıkta bu gücün bileşenidir.
- **Beğeniye Dayanan Güç** : Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Astlar saygı ve beğeni duydukları liderlerin isteklerini daha kolay ve istekli yerine getiriler.
- **Uzmanlık Gücü** : Yapılan işlerde liderin astlarına göre daha fazla bilgi ve beceri sahibi olmasından kaynaklanır.

Liderlik ve yöneticilik açısından güç kullanımı, yöneticinin etkinliği, iş yaptırma yeteneği, insanları belirli davranışlara sevk edebilme yönünden büyük önem taşımaktadır.

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel davranışları açısından hangi güç kaynakları öncelikli kullandığı yine merak edilen bir araştırma sorusudur. B. Erke'nin çalışmasında, 1988 yılında

İzmir ilindeki 5 devlet 4 özel bankanın Ege Bölge Müdürlükleri'nde görev yapan 20'si kadın, 23'ü erkek toplam 43 orta düzey yöneticinin güç tipi tercihleri bireysel değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; özel sektör bağlı bankalarda cinsiyet rollerine uygun olarak erkek yöneticilerin ödül-ceza gücünü, kadın yöneticilerden daha fazla kullandıkları; yöneticilerin ve astların değerlemesi sonucu belirlenmiştir. Devlet sektöründe ise yöneticilerin ve astlarının yanıtları ile kadın ve erkek yöneticilerin ödül gücü kullanma açısından farklılaşmadıkları görülmüştür. Ceza gücünün kullanımında ise, yöneticilerin değerlemesine göre kadın-erkek farkı yokken, astların yanıtları erkek yöneticilerin cezaya daha fazla başvurdukları yönündedir. Meşru gücün erkek yöneticiler tarafından daha fazla kullanıldığı varsayımı, yalnızca devlet sektöründeki bankalarda astların değerlemesi ile doğrulanmıştır. Uzmanlık gücünü erkek yöneticilerin daha fazla kullandıkları varsayımı, hem yöneticiler hem de astlarınca doğrulanmıştır. Yöneticilerin değerlemesine göre, özdeşlik yani beğeniye dayanan güç kullanımında kadın yöneticiler ve erkek yöneticiler arasında fark yokken, astlar varsayımı doğrulanmış ve kadın yöneticilerin özdeşlik gücünü daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Bulgular, kadın ve erkek yöneticilerin bilgi gücünü kullanmaları açısından farklılaşmadığı varsayımını doğrulamıştır. (Erke,1988; s. 40-48,52-64).

Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkları inceleyen bir başka araştırmada, 91'i erkek 70'i kadın yönetici olmak üzere, kamu ve özel bankalarda çalışan 161 yönetici ile yapılan çalışma sonuçlarına göre; cinsiyetler arasında yalnızca "duygusal kontrol" ve "empati" davranışları üzerinde anlamlı düzeyde farklılıklar bulunmuştur. Diğer liderlik davranışları üzerinde kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Cinsiyetin duygusal kontrol davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde erkek yöneticilerin liderlik davranışlarında duygularını kontrol altına alma eğiliminde oldukları görülmüştür. Duygusal ifadelerin çok çeşitli nedenlerle erkekler tarafından gösterilmemesi örgütsel yaşama da yansımıştır. Bu nedenle erkek yöneticiler, kadın yöneticilere göre daha indirgenmiş duygusal tepkiler ve davranışlar göstermektedirler (Durmuş,2001; s. 104-105).

Kadın yöneticiler hakkında yapılan araştırmaların en önemli konularından birisi de, kadınların sergilediği liderlik davranışlarının erkeklerin sergilediği liderlik tarzları ile karşılaştırmasıdır. Örneğin Laden, (1985) rekabet, hiyerarşik otorite, yakından kontrol,

analitik problem çözüme gibi özelliklerin “erkeksi” bir liderlik tarzı olduğunu iddia etmiş ve kadınların ise işbirliği, empati ve sezgiye dayalı problem çözüme ile karakterize edilen “kadınsı” bir liderlik modelini tercih ettiklerini ileri sürmüştür (Eagly ve Jhonson, 1992 ; s. 233 ).

Ülkeler arası yapılan yönetsel davranışlar ile ilgili araştırmalarda da, kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılıklar yine görülmektedir. Cinsiyetin etkisi hakkında A.B.D. ve Japonya’da yapılan araştırmalar vardır. A.B.D’de 231 kadın ve erkek yönetici arasında yapılan bir araştırmada, kadın yöneticilerin daha çok insan-uyumlu liderlik yaptığını, daha katılımcı ve destekleyici bir yönetsel bir özellik gösterirken, erkek yöneticilerin ise iş-uyumlu, emredici ve çalışanları sıkı kontrol eden bir liderlik özelliği gösterdiği sonucu çıkmıştır. Benzer bir araştırma da, Japonya’da 604 kadın ve erkek yönetici arasında yapılmış, Japon yönetiminin daha çok erkek baskın ve bakış açılı olduğu sonucu elde edilirken, kadın yöneticilerin disiplin etme ve karar vermede erkeklere göre daha olumlu bir yönetim sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Toren, Yoshika v.d.,1997; s.237).

Türkiye’de kadın ve erkek yöneticilerin karışık olduğu bir grup içerisinde yapılan bir araştırma sonucunda şu veriler ortaya çıkmıştır (DİE, 1995).

İstatistiksel açıdan kadın ve erkek yöneticilerin arasındaki anlamlı farklılıkların bulunduğu liderlik özellikleri :

- Amaçların açıkça belirlenip astlara benimsetilmesi :  
Erkek yöneticiler bu faktör açısından daha yüksek ortalamaya sahiptir.
- Ödüllendirme sisteminin kullanılması :  
Erkek yöneticiler bu faktör açısından daha yüksek ortalamaya sahiptir.
- İzleyiciler arasında uyum sağlaması :  
Kadın yöneticiler bu faktör açısından daha yüksek ortalamaya sahiptir.

İstatistiksel açıdan anlamlı olmasa da kadın yöneticilerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları liderlik özellikleri :

- İnsani ilişkiler
- Hızlı Kesin ve doğru karar verme
- Yeniliklere Açıklık

- Sabırlılık ve gayretli olma
- Güvenilirlik
- Aşırılıktan kaçma

İstatistiksel açıdan anlamlı olmasa da erkek yöneticilerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları liderlik özellikleri :

- Ekip çalışmasını sağlama.
- Cezalandırma sistemini kullanma
- Temel bilgilere sahip olma.
- Üretkenlik.
- Zamanı verimli değerlendirme.
- İleri görüşlülük.

Liderler ve yöneticiler açısından işletme- işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, işletmenin amaçlarını olduğu kadar işgören amaçlarının da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdülerin neler olduğu bilinmesi gerekir.

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle güdüleme ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan kişilerin (personelin) örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarınıdır (Koçel, 2002; s. 465).

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi ile arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği (motive edileceği) konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini arttırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici, çalışma ortamını çekici hale getirmeli, “sosyal atmosferin” oluşmasına çalışmalı, ekonomik güdüler kadar sosyo-psikolojik güdülerinde etkisine inanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2001; s. 118).

Özdevecioğlu tarafından(2004), kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmada, İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren kadın müdür yönetimindeki 4 ve erkek müdür yönetimindeki 4 banka şubesinde çalışan 108 kişi ile görüşülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, kadın yöneticiler erkeklere göre çalışanlarını daha iyi motive etmektedirler, iş tatminini yükseltmekte, ancak stres düzeyini de arttırmaktadırlar ([www.e-kolay.netkadinana\\_detay,16.08.2004](http://www.e-kolay.netkadinana_detay,16.08.2004)).

### **3.6.3. İletişim**

Haberleşme (iletişim), yöneticinin iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici haberleşme aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini ve nasıl istediğini haberleşme ile ekibine aktarır. Dolayısıyla haberleşme yönetim uygulamaları için gerek şarttır (Koçel, 2002; s.379).

Başarılı bir iletişim düzenin işletmede kurulması ve işlenmesi, başarılı yöneticilerin işidir. İşletmenin her köşesinde varlığını ve ağırlığını duyuran iletişim düzeni, bilinçli bir yönetimin vazgeçilmez aracıdır. Bilgi alınması ve bilgi verilmesi prosesini oluşturan iletişim, yönetim için o kadar önemlidir ki iletişimi sağlamayan hiçbir örgüt yaşayamaz. Örgüt içinde yer alan komuta ve kurmay organlar arasında otoriter ve fonksiyonel ilişkilerin düzenli işlenmesi, iletişim kanallarının varlığına ve bu kanalların sürekli açık bulundurulmasına bağlıdır. Göndericiden çıkan mesajlar, alıcılar tarafından amacına uygun olarak alınır ve anlamlı biçimde değerlendirilerek kaynağına dönüş sağlanırsa etkin iletişim olgusundan söz edilebilir. Böyle bir sürecin gerçekleşmesinde yöneticiye düşen önemli sorumluluklar şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu,2001; s.94).

-Yönetici iletişimin anlam, ruh ve önemini kabul ve idrak etmelidir. Böylelikle en üstteki basamaktan en alttakine kadar her kişi aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar duruma gelebilir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici veya yönetici grubunun yönetimindeki kuruluşlardan başarılı sonuçlar beklemek olası değildir.

-Yönetici iletişim kavramının, başarının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdır. Bu inanca sahip olmayan yöneticilerin bulunduğu bir kuruluştaki yönetimi işleten çarklar, geleneksel ilke ve kurallardır.

-İletişim düzeni, çalışanlar üzerinde bina edilmiş bir yapıdır. Her kişinin bu düzendeki görevinin önemi mutlaka kabul edilmelidir. Aksi halde bireyler aracılığıyla, normal çalışması aksatılmış bu düzen mutlaka kötü sonuçlar doğurur (Sabuncuoğlu,2001; s.95).

G.Meriç'in(1995) kadın ve erkek yöneticilerin yönetsel davranışları ve yönetim olgusunu yaklaşımı adlı kamu ve özel bankalarda 84 erkek ve 84 kadın yönetici olmak üzere 168 yönetici arasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre; özel bankalarda yöneticilerin çoğunluğunun astlarına sorunlar hakkında bilgi vermekten yana olduğunu göstermektedir. Ama astlarına bilgi vermekten kaçınma eğilimi, erkek yöneticilerde kadın yöneticilere oranla daha fazladır. Kadın yöneticilerin, sorunların çözümlenmesinde de astların katılımını sağlamaya erkek yöneticilerden daha fazla özen gösterdiklerini belirtmek mümkündür.

Etkin iletişimin gerçekleştirilmesi için üstün astlarına çeşitli konularda bilgi vermesi ile birlikte astlarında yaptıkları işler, aldıkları kararlar hakkında bilgi alması, onların görüş ve düşüncelerini iletmelerine olanak tanınması önemlidir. Astların sorunlardan haberdar edilmesinde olduğu gibi astlardan aldıkları kararlar ve yaptıkları işlerle ilgili haber alınmasını da kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha fazla gerçekleştirdikleri söylenebilir (Meriç,1995; s.48-49). Bunun yanı sıra, kadınlar sözsüz iletişimde erkeklere göre daha ustalar (Natalle &Papa 1990). Erkekler yönetimde ikna etme ve sosyal etkiyi tercih ederken, kadınlar ise müzakere(görüşme,akıl danışma) ve aracılık etmeyi tercih ediyor (Lind ,Hou, & Tyler ,1994). Kadınlar genellikle daha hassas ve duyarlı olduğu için, erkeklere göre diğerlerinin ihtiyaçlarına daha empatik baktığı veya diğerlerinin perspektifinden bakabilme yeteneğinin daha çok olduğu belirlenmiştir (Santilli&Hudson,1992). Yine Chusmir & Mills(1989) göre de,kadınlar yardımcı olmaya daha eğilimlidir (Halpern, J., J. Parks, J. Mc Lean,1996,s.27).

İletişim konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yöneticilerin genelde iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları, fakat bilgi almayı bilgi vermekten daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamada etkin olan, astlara sorunlar hakkında bilgi

verilmesinden, astların kendileri hakkındaki düşünceleri iletmelerine izin verilmesine kadar olan davranışları erkek yöneticilerine göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

### **3.7. Çatışma Yönetimi Açısından Cinsiyetin Etkisi**

Yeni çalışma modelleri, hızlı değişimlere birey ve örgüt olarak ayak uydurma zorunluluğu, beklentilerde amaçlarda ve çıkarılarda yaşanan değişimler ve bunları uyum içinde yönetmenin güçlükleri gibi konular, örgütlerde çatışma yönetimini giderek daha önemli bir konuma taşımakta ve yöneticilerden bu konudaki bilgi ve becerilerinin artırılması beklenmektedir.

Bazı araştırmacılar bu araştırma alanının gerçekte çok çekici olduğunu; şüphecilik (skeptikizm) çevresinde kadının yönetsel rolleri ve sorumluluğunu benimsemesi ile kadının iş hayatında zamanla daha ciddi şekilde varılması ve hiyerarşik yapıda üstünlüğünün oluşması ile konunun çekiciliğine dikkat etmişlerdir. Araştırmacıların keşfetmek isteği ve geleneksel görüşün yanlış olduğunu gösterme isteği, yani artık kadının her konuda erkekten farklı yöntemler geliştirdiği gibi çatışma yönetiminde de erkekten farklı görüş ve yollar getirebileceği görüşü, başka bir deyişle kadının hala yönetsel yapıda uzun engeller içinde olması rağmen, çatışma çözüm görüşünde de erkek gibi olmadığını gösterme isteği araştırmacıların inceleme alanı haline gelmiştir.

Kadınlar ve erkeklerin farklı davranışlar sergilemeleri için, güçlü beklentilerin oluşması sürpriz bir durum değildir, zaten cinsiyet basmakalıp örnek(şablon) temelinde düzenlenmektedir. Ayrıca iki cinsiyetin üyelerinde, genel olarak cinsiyet farklılığına dahil sağlam deliller bulunmaktadır. Örneğin; Blier ve Wilson'a göre kadınlar erkeklere göre zor ve sıkıcı durumlarda negatif hislerle kendilerini ifade ediyorlar ve de sınırlı veya anlaşmaz oluyorlar.

Buna benzer şekilde sosyal hayatın bütününde olabileceği gibi , iş hayatında ve dolayısıyla çatışma süreci ve sonuçlar temelinde de iki cinste farklı davranışlar sergileyebilmektedirler. Araştırmalarda, kadınlar yöneticiler erkek yöneticilere göre daha çok uzlaşma (compromising) ve bütünleştirme(integrating) stratejisini kullanmaktadırlar (Korabik,Baril&Watson,1993). Kadın ve erkek liderlerin çatışmayı yönetmede farklılık gösteren davranışları açısından, kadın yöneticiler çatışma yönetiminde, erkek yöneticilere göre daha fazla çalışanlarıyla çatışma çözücü ilişkiler kurarak ilişkilerini sürdürmeye

çalışmaktadırlar (Kolb1992). Tannen (1994) göre, erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre çatışma çözümünde yakın ilişkiler kurarak çözüm üretmek yerine daha çok “ sabit” pozisyonda problemleri dinleme yolunu denemektedirler (Halpern v.d.,1996; s.26-27).

Aynı şekilde Rossi ve Tood- Mansillas’a (1990) göre de, çatışma yönetiminde kadın ve erkek yöneticiler, farklı cinsteki çalışanlarına karşı çözüm davranışı açısından farklılık göstermektedirler. Erkek yöneticiler, kadın çalışanlarına karşı çatışma yönetim stratejisi olarak güç kullanmayı (forcing) tercih etmekte, fakat erkek çalışanlarıyla açık iletişim kurarak farklı bir çözüm yöntemi kullanmaktadırlar. Kadın yöneticiler ise kadın ve erkek çalışanlarının her iki tarafına da eşit bölünüyor ve adil davranmaya çalışıyor (Halpern v.d.,1996; s.26-27).

Yine, Leonard H. Chusmir ve Joan Mills ‘ın, 99 erkek ve 102 kadın yönetici olmak üzere toplam 201 yönetici arasında yaptığı araştırmada, kadın yöneticilerin daha çok işbirliği (collaborating) ve kaçınma (avoid) stratejilerini kullandıkları, erkek yöneticilerin ise uzlaşma (compromising) stratejisini kullandığı sonucuna varılmıştır (1989; s.160).

İlmer(1980) ‘in hastane yönetimindeki kadın ve erkek yöneticiler arasında yaptığı bir başka araştırma sonuçlarına göre de; kadınlar daha çok uyum (accommodation) ve uzlaşma (compromise) tercih ettiklerini ve baskı (domination) ve rekabet (competition) stratejilerini erkeklere göre daha az kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (s.125-126).

Çatışma alanındaki araştırmaları ile tanınan Rahim ise (1983b) erkeklerin daha çok uyma (obliging-accommodating) stratejisini kullandıklarını, kadınların ise erkeklere göre kaçınma (avoid) ve bütünleştirme (integrating-collaborative) stratejilerini daha çok kullandıkları belirtmektedir. Fakat Chanin ve Schneer(1984) ise bulgularında erkeklerin kadınlara göre bütünleştirme (integrating-collaborative) stratejisini daha çok kullandıklarını ve, kaçınma (avoid) ve uyma (obliging-accommodating) stratejisini kullanma açısından kadınlar ve erkekler arasında farklılığın olmadığını bulmuştur (Korabik,Baril&Watson,1993; s. 407).

Bununla birlikte çatışma yönetim stillerinde kadın –erkek olarak cinsiyet etkisinin düşük olduğunun bulunduğu araştırmalarda vardır. Çalışmalarda başlangıçta ayrı stili kullandıklarını fakat sonra kadınların, erkeklerin daha çok kullandığı bulunan uyma(obliging) stratejine geçtiğini görerek birbirleriyle etkileşim içinde oldukları görülmektedir. Koral,Baril ve Watson (1993) ise yaptıkları araştırmalarda cinsiyetin etkisinin olmadığı, yani kadın ve erkek



yöneticiler arasında kullandıkları çatışma yönetim stratejisi olarak fark olmadığını belirtmektedirler (1993; s.405).

Shockley-Zalabak ve Sone'a göre de kadın ve erkek yöneticilerin benzer stratejiyi kullandıklarını ve karşılaştıkları tüm çatışma problemlerinde uyum (intibak) çözüm stratejisini kullandıklarını, araştırma sonucu olarak bulmuşlardır (H. Chusmir ve Joan Mills, 1989; s.151). Yine Renwick (1977) üst ve orta düzey yöneticiler arasında yaptığı çalışmasında kadın ve erkek yöneticilerin benzer çatışma yönetim stillerini kullandıklarını ve cinsiyetler arasında kullandıkları stiller bakımından bir farklılık olmadığını belirtmiştir (s.410-411).

Genel olarak değerlendirirsek araştırmalarda görüldüğü gibi, kadın ve erkek yöneticilerin çatışma yönetim stratejilerini kullanmada benzer yöntemler kullandığı gibi, farklı çözüm yöntemleri kullanarak çatışmayı çözdükleri görülmektedir. Ancak yapılan tüm araştırmalarda yöneticiler veya diğer farklı gruptaki katılımcılar olsun erkek ve kadınların genellikle yaş, eğitim veya deneyim açısından aynı olmadıkları bilinmelidir. Çatışma yönetim stratejilerinde cinsiyet farklılıkları ele alırken sadece tek faktöre(cinsiyet) bakılmamalı, diğer faktörlerde kontrol edilerek dikkate alınmalıdır (Champion,1979; Chusmir&Mills,1988 ; Korabik& Ayman,1987).

## **4. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNDE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu son bölümünde Antalya Serbest Bölgesinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda gerçekleştirilen araştırmaya yer verilecektir.

#### **4.1. Araştırmanın Amacı**

Örgütsel çatışmalar iş yaşamının önemli bir olgusudur. Bu nedenle, çatışmaların sorun olmaktan çıkıp, örgüte yararlı olacak bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir. Çalışmanın ikinci bölümünde de ayrıntılı olarak ele alındığı gibi, çatışma yönetiminin farklı stratejileri mevcuttur. Bu yöntemlerin, özellikle yöneticiler tarafından kullanılmasında bir takım farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, yönetsel davranışları açısından farklılık gösterebilen kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıklarını karşılaştırmalı bir alan araştırma ile ortaya koymaktır.

#### **4.2. Araştırmanın Tanımı**

Çalışmamızın temel amacı doğrultusunda, araştırmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin örgütsel çatışmaları yönetirken, çatışma yönetim literatüründe vurgulanan çatışma yöntemlerinden bütünleştirme, uyma, baskı, uzlaşma ve kaçınma yöntemlerinden hangilerini daha fazla tercih ettikleri araştırılmıştır. Yine erkek ve kadın yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim yöntemleri ile yöneticilerin farklı özellikleri (eğitim, yaş, kurumda çalışma süresi, medeni durum, çalışma hayatı süresi, yönettikleri kişi sayısı) arasında ilişki olup olmadığı da araştırmada ele alınmıştır.

##### **4.2.1. Araştırmanın Aşamaları**

Araştırma temelde dört aşamadan oluşmaktadır :

1. Aşama : Çalışma konusuyla ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen araştırmalar incelenmiş, çatışma, çatışma türleri, çatışma yönetim

stratejileri, erkek ve kadın yöneticilerin davranış farklılıkları ve iş davranışlarında cinsiyetin etkisi ile ilgili tartışmalar incelenmiştir.

2. Aşama : Örgütte yaşanan çatışma türleri ve kullanılan çatışma yönetim stratejilerinin belirlenmesine yönelik yine farklı araştırmalarda kullanılan araştırma araçları incelenmiş ve konuya yönelik araştırmalarda Rahim'in Örgütsel Çatışma Ölçeğinin yaygın olarak kullanıldığı saptanmıştır. Bu nedenle ilgili ölçek, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilerek 115 yöneticiye pilot çalışma olarak uygulanmıştır.
3. Aşama : Ölçeğin son versiyonu, araştırmanın örneklemini olarak seçilen firmalarda Eylül 2004 - Kasım 2004 tarihleri arasında uygulanmıştır.
4. Aşama : Araştırmanın verileri, SPSS 11.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. İstatistiki analiz olarak, ortalama, standart sapma, çok yönlü varyans ve t-testi kullanılmıştır.

#### **4.2.2. Veri Toplama Aracı: Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği –II**

Rahim'in örgütsel çatışma ölçeği – II (ROCI-2), örgüt içinde meydana gelen çatışmaların hangi yöntemlerle çözümlendiğini saptamak amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, üç formdan oluşmaktadır. A formu üstlerle, B formu astlarla, C formu meslektaşlarla (aynı statüde çalışanlarla) olan çatışmaların hangi çözüm yöntemleri kullanarak çözüldüğünü belirlemek üzerinedir (Rahim,1983 ; s.370).

Bu araştırmada, kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel çatışmaları yönetirken hangi tür yöntemleri uyguladıklarını karşılaştırmalı olarak inceleneceğinden, sadece üstlerle ilişkili olan A formu kullanılmıştır. Bu formda, çatışma yönetim stratejileri olarak bütünleştirme (1. 4. 5. 12. 22. 23. 28. ifadeler); uyma (2. 10. 11. 13. 19. 24. ifadeler); baskı (8. 9. 18. 21. 25. ifadeler); kaçınma (3. 6. 16. 17. 26. 27. ifadeler), uzlaşma (7. 14. 15 . 20. ifadeler) stratejilerine yönelik 28 ifade mevcuttur. İfadeler, 5'li Likert şeklinde hazırlanmıştır (1= tamamen katılmıyorum, 5=tamamen katılıyorum).

### 4.2.3. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, Antalya Serbest Bölgesi içindeki farklı sektörlerde faaliyet gösteren (tekstil, ulaşım, bankacılık, ilaç v.d.) 20 firmada görev yapan üst ve ara kademe yöneticiler oluşturmaktadır. Serbest Bölge firmalarının seçilme nedeni ise bölgenin, firma sayısında ve çeşitliliğinde geniş bir yapıya sahip olması ve bu nedenle çok sayıda yöneticiye ulaşma kolaylığıdır.

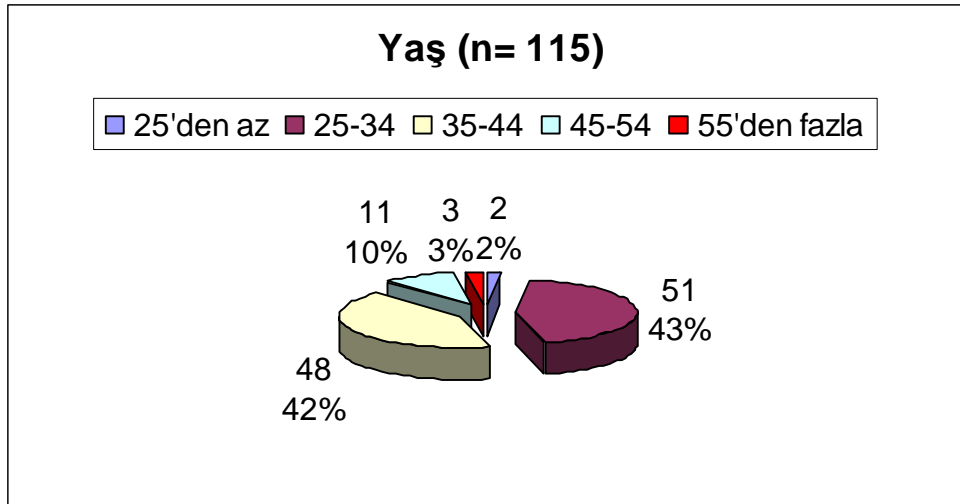
### 4.3. Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde araştırmanın sonunda elde ettiğimiz bulgular yer almaktadır.

#### 4.3.1. Demografik Değişkenlere Yönelik Bulgular

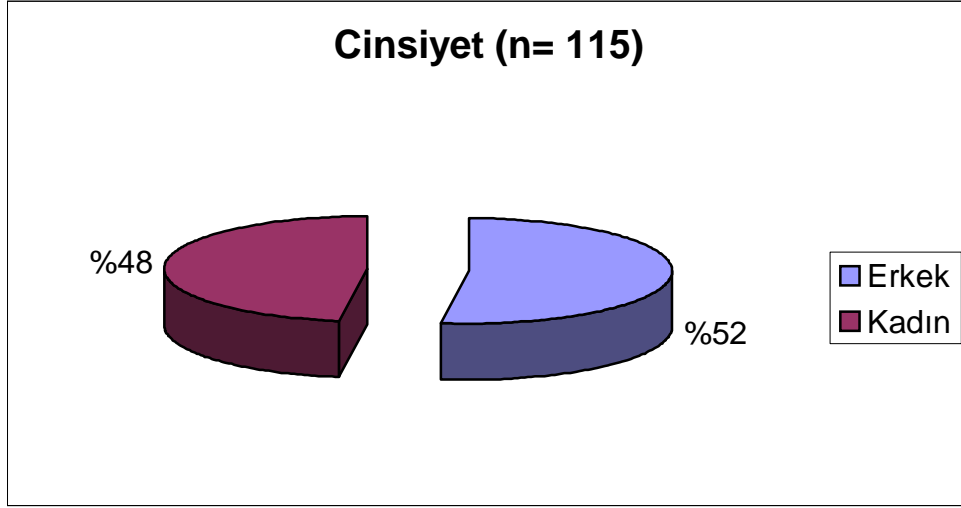
Araştırmaya katılan yöneticilerin, demografik değişkenlere göre dağılımı aşağıda grafik şeklinde belirtilmiştir.

**Grafik 4.1: Yöneticilerin Yaşı**



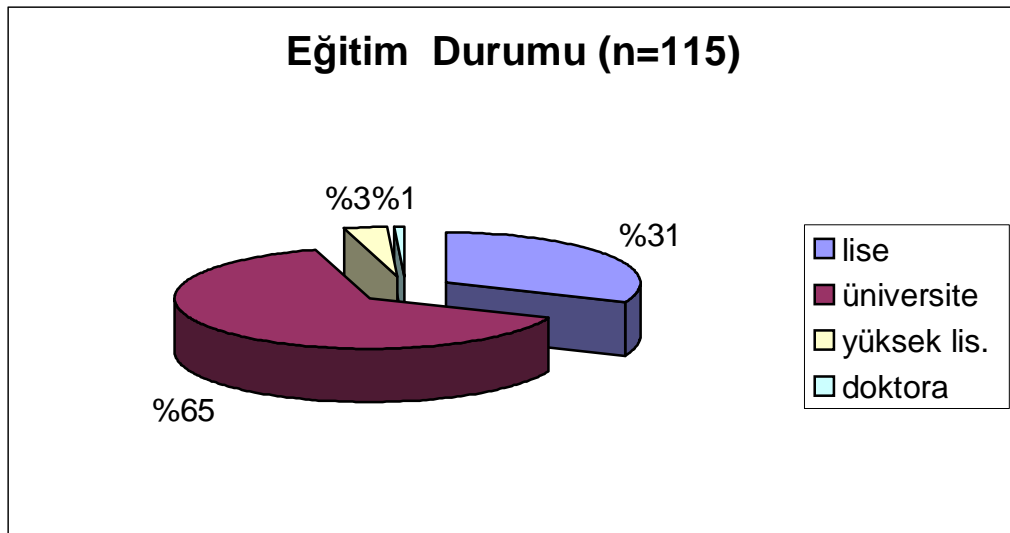
Araştırmaya katılan yöneticilerin %2'sini 25'den daha az yaş grubu, %43'ünü 25-34 yaş grubu, %42'sini 35-44 yaş grubu, %10'unu 45-54 yaş grubu ve %3'ünü de 55'den daha fazla olan yaş grubu oluşturmaktadır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu 25-34 ve 35-44 yaş grubu içinde bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin büyük bölümünün, genç ve orta yaşlı olduğu söylenebilir.

**Grafik 4.2 : Yöneticilerin Cinsiyeti**



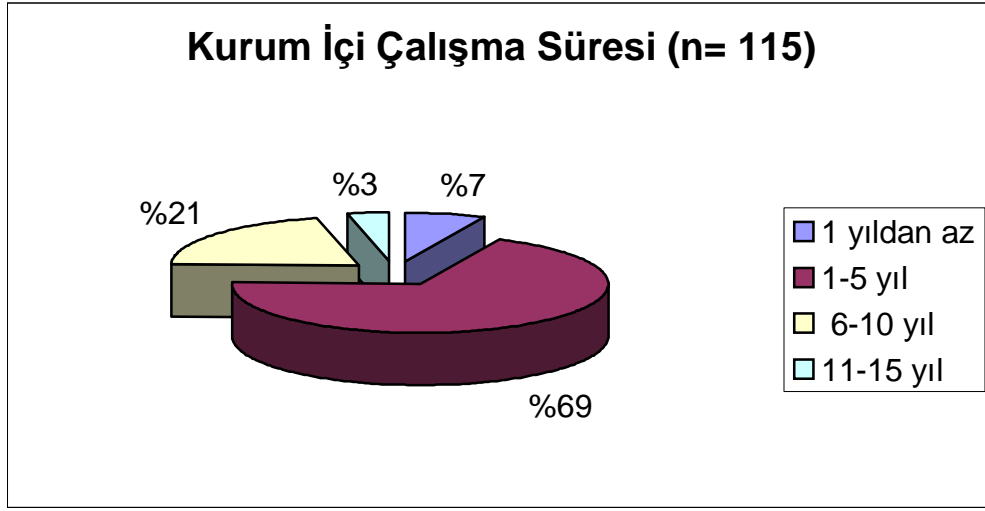
55 yönetici kadın, 60 erkek yönetici ise erkektir.

**Grafik 4.3 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyi**



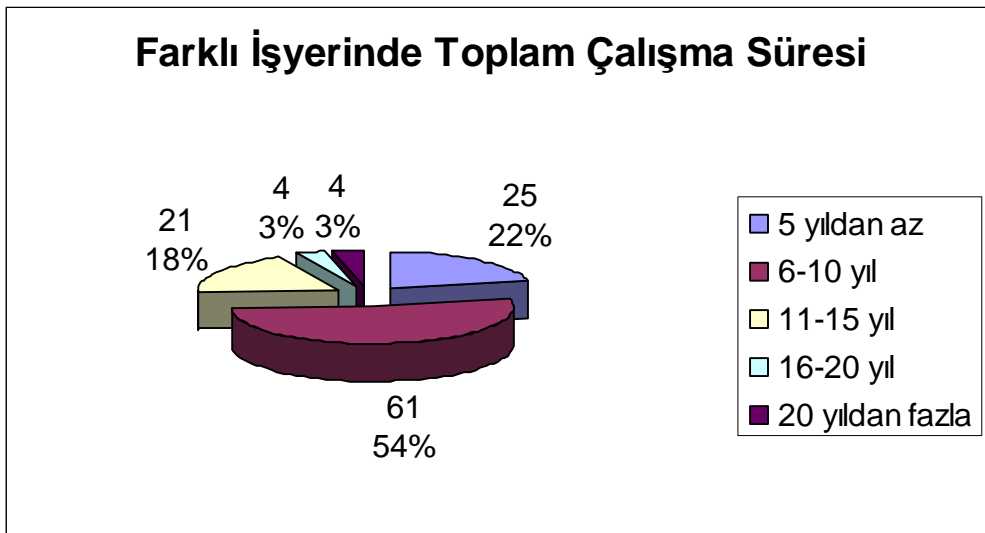
Yöneticilerin önemli bir kısmı, üniversite mezunudur, ardından ikinci önemli grup ise lise mezunlarıdır.

**Grafik 4. 4 : Yöneticilerin Kurum İçi Çalışma Süreleri**



Yöneticilerin önemli bir kısmının (%69'u) 1-5 yıl arasında çalışma süreleri olduğu görülmektedir. Bunu %21 ile 6-10 yıl arasında çalışanlar izlemektedir. Kurum içi çalışma süresinin üst sınırı olarak 15 yılın belirlenme nedeni, Antalya Serbest Bölgesinin yaklaşık 16 yıldır faaliyette bulunmasıdır.

**Grafik 4.5: Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süresi**



Araştırmaya katılan yöneticilerin %54'ü, 6-10 yıl , %22'si ise 5 yıldan az toplam çalışma süresine sahip oldukları saptanmıştır.

#### 4.3.2. Çatışma Yönetim Stratejilerine Yönelik Bulgular

Bu aşamada ilk olarak ölçeğin güvenilirliği bulunmuştur. Buna göre Cronbach alfa değeri = 0.72 (n=115) 'dür ve bu değer yüksek bir güvenilirliği ifade etmektedir. İkinci olarak yöneticilerin tüm ifadelere verdikleri yanıtların ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır (Tablo 4.1)

**Tablo 4.1. : Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İFADELERİ	ORTALAMA (n=115)	STANDART SAPMA
Rekabet durumunda, kazanmak için otorite kullanırım.	3.60	0.88
Duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyumsuzlukları kendime saklarım.	2.55	0.80
Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım.	3.17	0.89
Astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim .	4.31	0.80
Hem benim hem astımın endişelerimizi ortaya koyma çalışırım.	4.25	0.62
Ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım.	4.22	0.54
Astlarımla beklentilerini tatminine çalışırım.	4.06	0.50
Genellikle astlarımla önerileriyle hareket ederim.	3.01	0.71
Uzlaşma için karşılıklı özveri yoluna başvururum.	3.88	0.62
Herhangi olayın bana ait bölümü yakından takip ederim.	4.20	0.70
Astlarla çözüm yolu bulurum.	4.52	0.50
Astların ihtiyaçlarına cevap veririm	4.43	0.59
Astlarımla uyumsuzlukları kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	2.50	0.93
Birlikte karar almak için ,fikirlerimi onunkilerle uyumlaştırma çalışırım.	3.46	0.80
Astlarımla işbirliği çalışırım.	4.10	0.89
Astlarımla farklı yanları ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.	2.56	0.47
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulma denerim.	3.37	0.62
Düşüncelerimi astlarıma kabul için etkileme gücü kullanırım.	3.18	0.54
Kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	3.14	0.50
Astlarımla isteklerine uyarım.	2.92	0.71
Astlarımla isteklerine hayır diyemem.	2.53	0.62
Astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum.	4.35	0.70

Astlarıma tavizkar davranırım.	2.00	0.50
Anlaşmazlıkları aşmak için orta yol öneririm.	3.55	0.59
Uzlaşma için astlarımla karşılıklı görüşürüm.	4.06	0.93
Astlarımla ters düşmekten kaçınırım.	3.17	0.85
Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	3.17	0.95
Kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım.	3.70	0.79

Bulguları incelediğimizde, yöneticilerin “astlarla birlikte çözüm yoluna gitme”( $\bar{x} = 4.52$ ), “astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim”( $\bar{x} = 4.31$ ), “hem benim hem astımın endişelerimizi ortaya koyma çalışırım”( $\bar{x} = 4.25$ ), “ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım”( $\bar{x} = 4.22$ ) ifadelerinin ortalamalarının yüksek olması, bütünleştirme yöntemini sık kullanıldığına işaret etmektedir. Sadece bir ifade [ “astların ihtiyaçlarına cevap vermek içinden elimden geleni yaparım”( $\bar{x} = 4.43$  )] uyma yönteminin ortalaması yüksek bulunmuştur.

Yine yöneticilerin, “duyguların karşılıklı incinmesinden kaçınmak için astlarımla olan uyuşmazlıkları kendime saklarım”( $\bar{x} = 2.55$ ), “astlarımla olan uyuşmazlığımı kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım”( $\bar{x} = 2.50$ ) ve “astlarımla farklı yanlarımı ortaya koymaktan genellikle kaçınırım”( $\bar{x} = 2.56$ ), ifadeleri ile kaçınma yöntemini ve bununla birlikte “astlarımla isteklerine hayır diyemem”( $\bar{x} = 2.53$ ) ve “astlarıma tavizkar davranırım”( $\bar{x} = 2.00$ ) ifadeleriyle de uyma yöntemini en az kullandıklarını belirtebiliriz.

**Tablo 4.2. : Erkek Yöneticiler ve Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İFADELERİ	ORTALAMA (n=115)	STANDART SAPMA
Astlarla çözüm yolu bulurum.	4.55	0.50
Astların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırım.	4.52	0.50
Astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	2.53	1.02
Birlikte karar almak için ,fikirlerimi onunkilerle uyumlaştırma çalışırım.	3.55	0.81
Astlarımla işbirliği çalışırım.	4.03	0.74
Astlarımla farklı yanları ortaya koyma kaçınırım.	2.63	1.06
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulma denerim.	3.23	0.93
Düşüncelerimi astlarıma kabul için etkileme gücü kullanırım.	3.17	0.91



Kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	3.12	1.08
Astlarımın isteklerine uyarım.	2.88	0.67
Astlarımın isteklerine hayır diyemem.	2.50	0.91
Astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum.	4.30	0.85
Astlarıma tavizkar davranırım.	1.87	0.85
Anlaşmazlıkları aşmak için orta yol öneririm	3.50	0.81
Uzlaşma için astlarımla karşılıklı görüşürüm.	4.02	0.79
Astlarımla ters düşmekten kaçınırım	3.20	0.90
Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım	3.05	0.95
Kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım	3.67	0.84
Genellikle astlarımın önerileriyle hareket ederim.	2.93	0.80
Uzlaşma için karşılıklı özveri yoluna başvururum	3.85	0.66
Herhangi olayın bana ait bölümü yakından takip ederim	4.20	0.68
Hem benim hem astımın endişelerimizi ortaya koyma çalışırım.	4.22	0.61
Ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım.	4.13	0.50
Astlarımın beklentilerini tatminine çalışırım	4.03	0.55
Rekabet durumunda, kazanmak için otorite kullanırım.	3.57	0.91
Duyguların incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım.	2.57	0.83
Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım.	3.18	1.03
Astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim .	4.30	0.46

Kadın ve erkek yöneticilerin farklı çatışma çözümü yöntemlerini kullanıp kullanmadığına baktığımızda erkek yöneticilerin yine “astlarla çözüm yolu bulma” ( $\bar{x} = 4.55$ ) “astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum” ( $\bar{x} = 4.52$ ), “hem benim hem astımın endişelerimizi ortaya koyma çalışırım” ( $\bar{x} = 4.22$ ), “astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim” ( $\bar{x} = 4.30$ ) ifadeleriyle en çok bütünleştirme yöntemini kullandıklarını buna karşın “astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım” ( $\bar{x} = 2.53$ ), “duyguların incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım.” ( $\bar{x} = 2.57$ ) ifadesi ile kaçınma yöntemi ve “astlarımın isteklerine hayır diyemem” ( $\bar{x} = 2.50$ ), “astlarıma tavizkar davranırım” ( $\bar{x} = 1.87$ ) ifadesi ile uyma yöntemini en az kullandıkları görülmektedir.

**Tablo 4.3.: Kadın Yöneticiler ve Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanma Oranları**

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İFADELERİ	ORTALAMA ( n=115)	STANDART SAPMA
Sorunlara astlarla çözüm yolu bulurum	4.49	0.50
Astların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırım	4.35	0.67
Astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.	2.47	0.84
Birlikte karar almak için ,fikirlerimi onunkilerle uyumlaştırma çalışırım.	3.36	1.02
Astlarımla işbirliği çalışırım	4.16	0.57
Astlarımla farklı yanları ortaya koyma kaçınırım	2.47	1.02
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulma denerim.	3.53	0.79
Düşüncelerimi astlarıma kabul için etkileme gücü kullanırım.	3.20	0.80
Kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	3.16	1.12
Astlarımın isteklerine uyarım	2.96	0.90
Astlarımın isteklerine hayır diyemem	2.56	0.96
Astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum.	4.40	0.97
Astlarıma tavizkar davranırım	2.15	0.80
Anlaşmazlıkları aşmak için orta yol öneririm	3.60	0.66
Uzlaşma için astlarımla karşılıklı görüşürüm	4.11	0.57
Astlarımla ters düşmekten kaçınırım	3.15	0.80
Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım	3.31	0.94
Kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım	3.75	0.75
Genellikle astlarımın önerileriyle hareket ederim.	3.09	0.59
Uzlaşma için karşılıklı özveri yoluna başvururum	3.91	0.59
Herhangi olayın bana ait bölümü yakından takip ederim	4.20	0.73
Hem benim hem astımın endişelerimizi ortaya koyma çalışırım.	4.29	0.63
Ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım.	4.31	0.57
Astlarımın beklentilerini tatminine çalışırım.	4.09	0.44
Rekabet durumunda,kazanmak için otorite kullanırım.	3.64	0.85
Duyguların incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım.	2.53	0.77
Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım.	3.15	0.70
Astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim .	4.33	0.47

Kadın yöneticilerinde erkekler yöneticiler gibi “astlarla çözüm yolu bulma”( $\bar{x} = 4.49$ ), “astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum”( $\bar{x} = 4.40$ ), “astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim ”( $\bar{x} = 4.33$ ) ifadeleriyle en çok bütünleştirme yöntemini kullandıklarını buna karşın “astlarımla uyumsuzlukları kendime saklarım”( $\bar{x} = 2.47$ ), “astlarımla farklı yanları ortaya koyma kaçınırım”( $\bar{x} = 2.47$ ) ifadesi ile kaçınma yöntemini ve “astlarımın isteklerine hayır diyemem”( $\bar{x} = 2.56$ ), “astlarıma tavizkar davranırım”( $\bar{x} = 2.15$ ) ifadesi ile uyma yöntemine en az kullandıkları ortalamalarıyla görülmektedir.

Genel olarak ifade edersek araştırmaya katılan, erkek ve kadın yöneticilerin, benzer çatışma yönetim stratejilerini kullandıkları görülmektedir.

#### 4.3.3. Cinsiyetin Çatışma Çözme Stratejileri Üzerine Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde, tercih edilen çatışma yönetim stratejileri üzerinde cinsiyetin etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle tüm yönetici örneklemini için beş stratejinin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir (tablo 4.4).

**Tablo 4.4.: Yöneticilerin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetim Stratejilerinin Ortalama ve Standart Sapmaları**

Çatışma Yönetim Stratejileri	Ortalama	Standart Sapma	1 Bütünl.	2 Uyma	3 Baskı	4 Uzlaşma	5 Kaçınma
Bütünleştirme	4.17	0.33	$\alpha = 0.48$				
Uyma	3.15	0.36	0.16	$\alpha = 0.57$			
Baskı	3.56	0.56	0.17	0.03	$\alpha = 0.64$		
Uzlaşma	3.71	0.50	0.23*	0.23*	0.17	$\alpha = 0.61$	
Kaçınma	2.85	0.55	0.11	0.40**	0.13	0.28**	$\alpha = 0.66$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yöneticiler çatışmalarda en fazla bütünleştirme yöntemini kullanmaktadır( $\bar{x} = 4.17$ ). Daha sonra ise uzlaşma ( $\bar{x} = 3,71$ ), baskı ( $\bar{x} = 3.56$ ), uyma ( $\bar{x} = 3.15$ ) ve kaçınma yöntemi ( $\bar{x} = 2.85$ ) kullanılmaktadır. Çatışma çözümleme yöntemlerinin kendi aralarında ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bütünleştirme-uzlaşma, uyum-uzlaşma ve kaçınma, uzlaşma-kaçınma arasında anlamlı ilişki vardır.

Bu değerlendirmeden sonra araştırmanın ana amacını oluşturan cinsiyet faktörünün çatışma çözümleri stratejisi tercihleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan 60 erkek ve 55 kadın yöneticinin beş strateji açısından tercihlerinin farklılık gösterip göstermediği t- testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, erkek ve kadın yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri açısından,  $p < 0.5$  düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan yöneticiler, çatışmalarda benzer stratejileri kullanmaktadırlar (Tablo 4.5.).

**Tablo 4.5. : Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi (t-testi)**

Çatışma Yönetim Stratejileri	ERKEK (N=60)		KADIN (N=55)		t	p
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Bütünleştirme	4.15	0.36	4.19	0.29	-.606 -.611	0.139
Uyma	3.12	0.34	3.20	0.37	-1.147 -1.143	0.988
Baskı	3.54	0.60	3.58	0.50	-.436 -.439	0.644
Uzlaşma	3.65	0.56	3.78	0.41	-1.465 -1.485	0.214
Kaçınma	2.86	0.59	2.84	0.51	.150 .151	0.347

Elde edilen bu bulguları daha ayrıntılı irdelemek için bu kez beş çatışma yönetim stratejisine ait 28 ifade için tüm ifadeler tek tek incelenmiş ve sadece kaçınma strateji kapsamında yer alan, “astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım” ifadesinde ( $p < .05$ ) düzeyinde kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Erkek yöneticiler astlarıyla tatsız konuşmalardan daha yüksek oranda kaçınmaktadırlar (erkek yöneticiler = 4.03, kadın yöneticiler = 3.15). Bu ifade dışındaki tüm ifadelerde iki grubun sonuçları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (Tablo 4.6.).

**Tablo 4.6. : Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejileri Üzerine Etkisinin Ayrıntılı Sonuçları**

İFADELER	CİNSİYET E=60 K=55	ORT.	STD. SAPMA	t	p
Astlarla çözüm yolu bulma	ERKEK KADIN	4.55 4.49	0.50 0.50	0.629	.483
Astların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırım.	ERKEK KADIN	4.52 4.35	0.50 0.67	1.553	.654
Astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım ve zor durumdan kaçınırım.	ERKEK KADIN	2.53 2.47	1.02 0.84	0.347	.138
Birlikte karar için fikirlerimi uyumlaştırma çalışırım.	ERKEK KADIN	3.55 3.36	0.81 1.02	1.086	.041
Astlarımla işbirliği çalışırım	ERKEK KADIN	4.03 4.16	0.74 0.57	-1.055	.554
Astlarımla farklı yanları ortaya koyma kaçınırım	ERKEK KADIN	2.63 2.47	1.06 1.02	0.829	.951
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulma denerim.	ERKEK KADIN	3.23 3.53	0.93 0.79	-1.821	.481
Düşüncelerimi astlarıma kabul için etkileme gücü kull.	ERKEK KADIN	3.17 3.20	0.91 0.80	-0.208	.754
Kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	ERKEK KADIN	3.12 3.16	1.08 1.12	-.230	.925
Astlarımla isteklerine uyarım	ERKEK KADIN	2.88 2.96	0.67 0.90	-0.546	.536
Astlarımla isteklerine hayır diyemem	ERKEK KADIN	2.50 2.56	0.91 0.96	-0.365	.749
Astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum.	ERKEK KADIN	4.30 4.40	0.85 0.97	-0.588	.846
Astlarıma tavizkar davranırım	ERKEK KADIN	1.87 2.15	0.85 0.80	-1.800	.597
Anlaşmazlıkları aşmak için orta yol öneririm	ERKEK KADIN	3.50 3.60	0.81 0.66	-0.722	.211
Uzlaşma için astlarımla karşılıklı görüşürüm	ERKEK KADIN	4.02 4.11	0.79 0.57	-0.714	.720
Astlarımla ters düşmekten kaçınırım	ERKEK KADIN	3.20 3.15	0.90 0.80	0.342	.239
Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım	ERKEK KADIN	3.05 3.31	0.95 0.94	-1.471	.570
Kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım	ERKEK KADIN	3.67 3.75	0.84 0.75	-0.530	.656
Genellikle astlarımla önerileriyle hareket ederim.	ERKEK KADIN	2.93 3.09	0.80 0.59	-1.196	.154
Uzlaşma için karşılıklı özveri yoluna başvururum	ERKEK KADIN	3.85 3.91	0.66 0.59	-0.506	.409
Herhangi olayın bana ait bölümü yakından takip ederim	ERKEK KADIN	4.20 4.20	0.68 0.73	0.000	.850
Hem benim hem astımın endi. ortaya koyma çalışırım.	ERKEK KADIN	4.22 4.29	0.61 0.63	-0.641	.325
Ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım.	ERKEK KADIN	4.13 4.31	0.50 0.57	-1.751	.010
Astlarımla beklentilerini tatminine çalışırım	ERKEK KADIN	4.03 4.09	0.55 0.44	-0.614	.743
Rekabet durumunda, kazanmak için otorite kullanırım.	ERKEK KADIN	2.53 3.64	0.91 0.85	-0.424	.634
Astlarımla uyuşmazlıkları kendime saklarım.	ERKEK KADIN	3.55 2.53	0.83 0.77	0.264	.569
<b>Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım.</b>	<b>ERKEK KADIN</b>	<b>4.03 3.15</b>	<b>1.03 0.70</b>	<b>0.228</b>	<b>.004</b>
Astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.	ERKEK KADIN	2.63 4.33	0.46 0.47	-0.312	.535

#### 4.3.4. Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Çatışma Yönetim Stratejileri Üzerine Etkisi

Yönetici özelliklerinin, tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri üzerine etkisinin belirlenmesinde, yaş, eğitim, farklı işyerinde toplam çalışma süresi ve kurum içi çalışma süresi açısından çok yönlü varyans analizi yapılmıştır.

##### 4.3.4.1. Yöneticilerin Yaşı ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişkisi

Yöneticilerin yaşlarının, çatışma yönetim stratejilerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yapılan çok yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.7'de görülmektedir. Buna sonuçlara göre, belirli yaş gruplarına dahil edilerek yapılan analizde yöneticilerin yaşları tercih edilen çatışma yönetim stratejilerini etkilememektedir.

**Tablo 4.7. : Yönetici Yaşının Tercih Edilen Çatışma Yönetim Stratejileri Üzerine Etkisine Yönelik Çok Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

YAŞ	Çatışma Çözümleme Yöntemleri	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi (df)	f	Anlamlılık düzeyi ( p)
	Bütünleştirme	.455	4	1.045	.387
	Uyma	1.874	4	3.904	.005
	Baskı	1.149	4	.912	.460
	Uzlaşma	1.606	4	1.636	.170
	Kaçınma	2.392	4	1.990	.101

##### 4.3.4.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeyi ile Çatışma Yönetim Strateji Tercihleri Arasındaki İlişki

Yöneticilerin eğitim düzeylerinin, çatışmalarında seçtikleri çözüm yöntemlerini etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla, çatışma çözümleme yöntemleri ile eğitim düzeyi değişkeni arasında yapılan çok yönlü varyans analiziyle, değişkenler arasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

**Tablo 4.8. : Eğitim Değişkenine Göre Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejilerinin Çok Yönlü Varyans Analizi**

<b>EĞİTİM</b>	<b>Çatışma Çözümleme Yöntemleri</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi (df)</b>	<b>f</b>	<b>Anlamlılık düzeyi ( p)</b>
	Bütünleştirme	.207	3	.626	.599
	Uyma	.792	3	2.052	.111
	Baskı	1.090	3	1.163	.327
	Uzlaşma	1.466	3	1.998	.118
	Kaçınma	6.477	3	8.270	.000

Çatışma çözümleme yöntemleri ile eğitim değişkeni arasında yapılan çok yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, eğitim düzeyi ile çatışma yönetim stratejileri değişmemektedir. Ancak sadece kaçınma yöntemi ile doktora mezunları arasında anlamlı farklılık saptanmış olduğu görünse de sayı olarak tek bir yönetici olduğu için analizimiz için anlamlı bir ifade içermemektedir.

#### **4.3.4.3.Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süresi ve Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisi**

Yapılan çok yönlü varyans analizine göre çatışma yönetim stratejileri yöneticilerin farklı işyerlerindeki toplam çalışma sürelerinden etkilenmemektedir.

**Tablo 4.9. : Farklı İşyerinde Toplam Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejilerinin Çok Yönlü Varyans Analizi**

<b>FARKLI İŞ TOPLAM ÇALIŞMA S.</b>	<b>Çatışma Çözümleme Yöntemleri</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi (df)</b>	<b>f</b>	<b>Anlamlılık düzeyi ( p)</b>
	Bütünleştirme	.668	4	1.563	.189
	Uyma	.910	4	1.767	.141
	Baskı	.802	4	.631	.641
	Uzlaşma	.366	4	.357	.839
	Kaçınma	.667	4	.528	.716

#### 4.3.4.4. Kurumiçi Çalışma Süresi ve Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejileri İlişkisi

Yöneticilerin mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerinin tercih ettikleri çatışma yönetim stratejileri ile olan ilişkisi yine çok yönlü varyans analizi yapılarak incelenmiş ve çalışma sürelerinin çatışma yönetim stratejileri tercihleri arasında etkisi bulunamamıştır.

**Tablo 4.10. : Kurumiçi Çalışma Süresi Değişkenine Göre Yöneticilerle Çatışma Yönetim Stratejilerinin Çok Yönlü Varyans Analizi**

<b>KURUMİÇİ ÇALIŞMA SÜRESİ</b>	<b>Çatışma Çözümleme Yöntemleri</b>	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi (df)</b>	<b>f</b>	<b>Anlamlılık düzeyi ( p)</b>
	Bütünleştirme	.185	3	.560	.643
	Uyma	.822	3	2.134	.100
	Baskı	1.396	3	1.502	.218
	Uzlaşma	.509	3	.670	.572
	Kaçınma	.233	3	.244	.865

#### **BULGULARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ**

Araştırmamızdan elde ettiğimiz tüm bu bulgular doğrultusunda, çalışmamıza katılan 115 kadın ve erkek yöneticinin büyük bir bölümünün (%43) 25-44 yaş arası yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunu(%65) yöneticilerden oluşturmaktadır. Yine yöneticilerin farklı iş yerlerinde toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise, 6-10 yıl (%54) süresiyle çalışanlar olmakla beraber, mevcut kurumlarında çalışma süreleri fazla değildir, çünkü Serbest Bölge firmalarının uzun bir geçmişi yoktur.

Araştırmaya katılan 115 yönetici çatışmalarda en fazla tercih ettikleri çatışma çözümleme yöntemi bütünleştirme yöntemidir. Daha sonra sırasıyla uzlaşma, baskı, uyma ve kaçınma yöntemleri gelmektedir. Yöneticilerin ilk sırada tercih ettikleri “bütünleştirme” yöntemi bireyin hem kendi için hem de başkaları için endişelenme düzeyinin yüksek olduğu durumla



uygunluk göstermektedir. Açıklık ve bilgi paylaşımının esas olduğu bu yöntemde taraflar, çatışma konusu ve nedenleri incelenmektedir. Bütünleştirme yöntemi “kazan-kazan” fikrinin hakim olduğu bir işbirliği tarzıdır. Açık iletişimin daha geçerli olduğu bu yöntemde, taraflar çatışma kendilerine göre uygun çözümler geliştirebilir ve bu bulunan çözüm, her iki tarafın tatminine yönelik bir yaklaşım içerir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tercih ettikleri ikinci çözüm yöntemi olan “uzlaşma” yönteminde ise bireylerin çatışma durumunda hem kendisi hem karşı taraf için, orta derecede endişeleniyorsa uygun olan bir yöntemdir. Her iki taraf da kendileri için karşılıklı kabul edilir bir çözüm oluşturabilmek için ortak fedakarlık (ver-al yöntemi) ve paylaşma yolunu kabul eder. Yani tam olarak ne kazanan ne de kaybeden taraf yoktur.

“Baskı” yöntemi ise üçüncü sırada tercih edilmiştir. Yöneticilerin uzun yıllardır en çok tercih ettikleri bu yöntemde “kazan-kaybet” yaklaşımı vardır. Yetki ve güç olarak astlarından daha güçlü olan yöneticilerin, astlarına karşı yetki kullanarak çözüm aramalarını mümkün kılmaktadır. Bu yöntem çatışma yönetimi açısından geçmişte en çok kullanılan yöntem olsa da, gelişen yönetim yollarıyla gerileyen bir yöntem olduğu çalışmamızda da görülmüştür.

Çözüm yolu olarak seçilen dördüncü yöntem ise “uyma” yöntemidir. Bu yöntemde bireyin kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek endişe duyulduğu durumu yansıtmaktadır. Eğer çatışma konusu taraflardan biri için daha az önemliyse bu yöntem seçilebilir. Ama görüldüğü gibi yöneticiler bu yöntemi pek tercih etmemektedirler.

“Kaçınma” yöntemi ise yöneticilerin en az tercih ettikleri yöntem olarak bulunmuştur. Yöneticiler astlarıyla olan çatışmalarında, çatışma konusunu oluşturan sorunlardan kaçınmayı çok fazla tercih etmemektedirler.

Çalışmamızda ayrıca demografik faktörlerin çatışma çözüm yöntemlerinin seçiminde etkileri araştırılmıştır. Öncelikle yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi eğitim değişkenine göre farklılık göstermemektedir. Sadece

kaçınma yöntemi ile doktora mezunları arasında anlamlı farklılık saptanmış olduğu görünse de sayı olarak tek bir yönetici olduğu için analizimiz için anlamlı bir durum içermemektedir.

Yöneticilerin astlarıyla olan çatışmalarında “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçiminde kurumiçi çalışma süresi ve farklı işyerlerinde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışmamızın temelini oluşturan faktör olarak cinsiyet değişkeninin de yaptığımız analize göre elde edilen verilerin doğrultusunda yöneticilerin “bütünleştirme, baskı, uzlaşma, kaçınma ve uyma” yöntemlerinin seçimi cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermezken, kadın ve erkek yöneticilerin karşılaştıkları çatışmalarda aynı çatışma çözüm yöntemlerini kullandıkları ifade edebilir. Bu durumun, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre üst kademlere daha geç ulaştıkları ve kendilerinden daha uzun bir süredir yönetimde yer almış ve sayı olarak daha fazla olan erkek meslektaşlarının davranışlarından yola çıkarak aynı davranış biçimlerini içeren çatışma çözme yöntemleri kullandıkları yorumu yapılabilir.

## SONUÇ

Örgütsel çatışma, örgüt yaşamının içerisinde bireyler arası ilişkilerin ve bağımlılığın artması ve örgüt yapısının gittikçe karmaşık hale gelmesi gibi gelişmelerin doğrultusunda varlığını oldukça sık gösteren bir olgudur. Örgütlerin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çatışmaların yönetilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır.

Çatışma deyince insanların ilk olarak algıladıkları ve hissettikleri kötü, zarar verici, şiddet, zıtlık, engelleme v.b. durumlardır. Bu algılama klasik yönetim anlayışında da geçerli bir anlayıştır. Örgüt içerisinde oluşan her çatışma, örgüte zarar veren, örgütün etkinliğini ve verimliliğini kötü etkileyen bir durum olarak görülmüştür. Geleneksel yaklaşım tarzı olarak da ifade edilen bu bakış açısı giderek değişmiş ve çatışma tüm grup ve örgüt açısından farklılıklardan kaynaklanan doğal bir durum olarak algılanmaya başlanmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak nitelendirilen bu yaklaşıma göre, çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Günümüzde ise örgütsel çatışma etkileşimci irdelenmektedir. Bu yaklaşım, çatışmanın örgütün kuruluşundan yok oluncaya kadar onunla yaşayacak bir gerçek olduğunu, çatışmanın örgütün yararına olabilecek

durumlarda optimal düzeyde tutularak yer almasını isteyen, çatışma yönetimini bilmenin etkili bir yönetici olmanın temel vasıflarından biri olduğunu savunan bir yaklaşım olmuştur. Zaman içinde oluşan bu süreç doğrultusunda, örgütler çatışma yönetimi bilincini bünyesine yerleştirmeliler, çatışmanın ortaya çıktığı zaman hemen yok edilmeyip, işlevsel olup olmadığı yargısına varılarak, işlevsel olmayan çatışmaları çözümlenmeleri ve işlevsel olanları ise örgütün devamı için kullanılması gerekliliği bilmelidirler. Günümüzde artık çatışmanın iyi bir şekilde kavranması gerektiği ve etkili bir şekilde yönetilmesi bilinci yerleşmektedir.

Sürekli gelişmekte olan örgütsel yaşam içerisinde, yöneticinin yetenekleri arasında olması gereken bir özellikte, çatışma yönetimi yeteneğidir. Her yönetici, örgüt içinde çatışmaları yönetmek durumdadır. Çoğu zaman yönetici kendisi çatışmanın tarafı olacaktır. Ama hangi durumda olursa olsun ,yönetici çatışma olayını anlamak ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Yöneticilerin çatışmayı çözümlerken seçtikleri yöntemler, hangi tür çatışmayı daha az / çok yaşadıkları, çatışmaları hangi çözümlerle kullanılarak çözümledikleri, örgütün yararı ve devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır.

Günümüzde toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da kadının her türlü görev ve pozisyonda yer aldığı bilinmektedir. Kadınlar, ikinci dünya savaşından sonraki dönemde yükselen bir trend içerisinde iş hayatında yerini almayı bilmiştir. Her ne kadar erkek egemenliğini hala atamamış olsa da iş hayatı, kadınları bünyesinde barındırma ihtiyacını zamanla anlamıştır. Kadınların erkek egemen iş hayatına, farklı bir bilinç, farklı bir soluk, farklı bir bakış açısı getirerek örgütlerin yaşamında sağladığı fayda gözle görülmektedir. Özellikle batılı, gelişmiş toplumlarda kadınların örgüte sağladığı fayda kadar zamanla belli pozisyonlara gelmesi, hiyerarşik yapıda giderek yükselmesi, erkekler için güçlü bir rakip olduğunu bize göstermektedir. İş hayatında ve örgütlerde oluşan bu kadın ve erkek çalışanların, gerek alt birimlerde gerekse de üst birimlerde yönetici olarak yer almaları bir zenginlik ve yarar getirmiştir. Tabi ki kadın ve erkeklerin gerek biyolojik gerekse de sosyolojik farklılıklara sahip olması, örgüt yaşamına da belli farklılıklar getirmiştir. Bu farklılıklar örgütsel yaşama bir zenginlik getirmiş olsa da bunun yanında çeşitli anlaşmazlıkları ve sorunları da yanında getirmiştir. Bu sorun ve anlaşmazlıkları çözmekte en yetkili kişilerde tabi ki örgütün yöneticileridir. Bu tez çalışmasında örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Başka bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları çözümlenme yöntemleri açısından benzerlikler ve farklılıkların olup olmadığı irdelenmiştir. Bulgulara göre iki grup arasında çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında fark bulunamamıştır. Bunun muhtemel nedenleri

arasında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetim katında daha kısa bir süredir yer almalarına ve kadınlar yöneticilerin erkek meslektaşlarının tecrübe ve davranış biçimlerine göre hareket etmeleri gösterilebilir.

Ancak bu bulgular herhangi genellemeye imkan vermemektedir. Zira araştırma sadece yöneticilerin kendi uygulamalarına yönelik algılamasına dayalı olarak yapılmıştır. Yöneticilere bağlı çalışanların görüşleri ve algılamalarına başvurmamak bu araştırmanın temeli ve önemli kanıtıdır. Bu konudaki araştırmaların gerek yöneticileri gerekse çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Akdemir, A., Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, (1998).
- Arıkan, S., “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E., Basılmamış Doktora Tezi, (1997)
- Ataman G., İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul (2001)
- Hodge B.J. ve Anthony W.P., Organizational Theory A Strategic Approach, Allyn and Bacon Inc , Massachusetts, (1991)
- Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, (1982)
- Bell, L.E. ve S.M. Nokoma, Gender Issues in Organizations, METU, Gender and Woman’s Studies, (1994-1995 ).
- Berberoğlu G., Kadın Yöneticilerin İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları, Anadolu Üniversitesi, (1987)
- Bumin, B., İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi Basımevi, Ankara (1990).
- Daft, L. R. , Organization Theory and Design, USA, Thomson Learning, (1998)
- Deborah M.K. ve Linda L.P., “The Multiple Faces of Conflict in Organizations” *Journal of Organizational Behavior* , Cilt:13 , No.3, (Mayıs 1992), s.311-324
- Dinçer, Ö., “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, 2. Baskı, Timaş Yayınları İstanbul (1992).
- Doğar, R. “It’s Woman’s World, Newsweek”, (Mayıs 1998) s.13-18
- Durmuş, A.E., Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar : Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, (2001)
- Dutton, J., “The Processing of Crises and Non-Crisis Strategic Issues” *Journal of Management Studies*, 23: .(1986) s. 501-517
- Eagly A. ve Jhonson B. “Gender and Leadership Style: Meta Analysis” *Psychological Bulletin* , Cilt: 108, no:2, (1992), s.233
- Erdil, O., “Belirsizlik Dönemlerinde Stratejik Yönetim ve Çevre” İkinci Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fak., Yay. No:1, Kuşadası, (1994), s.210-225.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. Yayın No:242 İstanbul – (1991)

- Erdoğan, Y., Örgütsel Çatışma Yönetim Psikolojisi, İkinci Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler , Yorumlar , Tartışmalar, Sevinç Matbaası: Ankara (1982)
- Erdoğan,İ. “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış” Dönence Basım: İstanbul (1999)
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, (1984)
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul (2001)
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul (2000)
- Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul (2001)
- Erke, B., Orta Düzey Yöneticilerde Cinsiyet Farklılığına Bağlı Olarak Güç Tipi Tercihleri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (1988)
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, 3.Basım, Beta Yayınları, İstanbul (1996)
- Ertel,D., “How To Design A Conflict Management Procedure That Fits Your Dispute” , *MIT Sloan Management Review* ; (Summer 1991); s.29-42
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları: İstanbul (1998).
- Ertürk, M., Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesi’nde Bir Anket Uygulaması, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:11 Kayseri, (1994), s.121-147
- Güney, S. “Yönetim ve Organizasyon” Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, (2001)
- Garland, H. ve Price, K., “Attitudes Toward Women in Management and Attributions For Their Success and Failure in A Managerial Positions” *Journal of Applied Psychology*, (1977) Cilt.62 ,no.1, s.29-33.
- Bernardin H. J. ve Kenneth M. A.; “The Managerial Grid As a Predictor of Conflict Resolution Method and Managerial Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt.21, no :1(Mart 1976), s.84-92
- Halpern J., J. Parks J. ve Mc Lean J., “Vive La Difference : Differences Between Males and Females in Process and A Outcomes in Low-Conflict Negotiation” *International Journal of Conflict Management* , Bowling Green : (January 1996), Cilt7 , Yayın. 1 ; s. 26-45
- İmler,J.R., The Effects of Occupational Category, Organizational Level, Organizational Size, Sex and Conflict Opponent on the Conflict-Handling Styles of Hospital Management Personnel” Unpublihed MBA Thesis, Youngs State University.(1980),([www.emrealdinsight.com](http://www.emrealdinsight.com), Mart-2004)
- Jennifer L. H. ve Cynthia J. D., “Gender, Culture, Organizational Role and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis”, University of Minnesota Department of Psychology, Minneapolis, Minnesota; January ( 2003), s.1-32

- Ivancevich J.M. ve Matteson M.T, Organizational Behaviour and Management, Boston, (1990)
- Jhon ,R. D., Christine E. ve Fogliasso,A., “ Conflict Management Across Cultural Boundaries : A Case Analysis From a Multinational Bank” *European Business Review*, MCB University Press, Cilt : 99, no: 6, (1999), s. 383-392.
- Jhons G., Organizational Behaviour Understanding and Managing Life At Work, Harper Collins College Publiser : New York (1999)
- Kabasakal,H., Türkiye’de Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Profili, The Gender Gap in Higher Education, London: Kogan Page Lmt., (1994)
- Karen Korabik ,G. L.Baril ve C. Watson, “Managers’ Conflict Management Style and Leadership Effectiveness : The Moderating Effects of Gender”, *Sex Roles*, Cilt:29, no.5/6, (1993), s.405-420
- Keçecioglu, T., Örgütlerde Çatışma Yönetimi, Mercek, Sayı:14, (1999).
- Kılınç, T. “ Örgütlerde Çatışma : Mahiyeti ve Nedenleri”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi; (1985), Cilt:11, s.103-124
- Kılınç, T.“ Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi” . İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, (1986) Cilt:15 sayı:1 s.149-168
- Koçel, T., İşletme Yönetimi, İstanbul, (1994)
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, (2002)
- Koptagel G., Tıpsal Psikoloji, Tıpta Davranış Bilimleri, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Dekanlık Yay. No:110, İstanbul (1982)
- Koray, M., Çalışma Yaşamında Kadın Gerçekleri, İzmir: Basisen Eğitim ve Kültür Yayın No: 23. (1993)
- L.Cook ve B.Rothwel, The X and Y of Leadership, The Industrial Society; (2004)
- L.R.Pondy, Organizational Conflict : Concepts and Models, Mc Graw Hill Book Co.,N.Y. (1972), s. 269-270
- Chusmir L.H. ve Joan M., “Gender Differences in Conflict Resolution Styles of Managers : At Work and Home” . *Sex Roles* Cilt:20, no:3/4, (1989), s.149-163.
- Meriç, G., Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Yönetim Olgusuna yaklaşımı – Türk Özel ve Kamu Bankalarında Karşılaştırmalı Uygulama, Anadolu Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, (1995).
- Moss J., “Gender Leadership and Vocational Education”, *Journal of Industrial Teacher Education*, (1995), Cilt:33,no.1, s.6-23

- Nicotera,A.M., Conflict and Organizations, Communicative Processes, State University Press : Newyork (1995)
- Northouse, P. G., Leadership, California, Sage Pub. (1997)
- Özalp, İ., Örgütlerde Çatışma, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (1989), Cilt : 7, sayı:1 , s. 81-114.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., Örgütsel Davranış, Eskişehir: ETAM A.Ş. Matbaa Tesisleri, (1996).
- Özkaya, M.O., Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler, idari.cu.edu.tr/sempozyum/bil19.htm (20.08.2004.).
- Rahim, M.A. ve Magner,R.N. “Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict”. *International Journal of Conflict Management*, (1995) Cilt:80, no.1
- Rahim, M.A. ve Blum,A., Global Perspectives on Conflict Organizations, Praeger West Port: Connecticut, (1994).
- Rahim,M.A ve Gabriel F. Buntzman. “An Empirical Study of Stages of Moral Development and Conflict Management Styles”. *The International Journal of Conflict Management* , (Nisan 1999) Cilt:10, no.2, s.154-171.
- Rahim,M.A, Jan E.G. ve G. F. Buntzman. “Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations”. *Journal of Business Ethics*; (Mayıs 1992); Cilt:11, Sayı.6; s. 423-432.
- Rahim,M.A., Nace R.M. ve D. L. Shapiro, “ Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?” *The International Journal of Conflict Management*, (2000) Cilt: 11, no.1, s.9-31
- Rahim, M.A., “ A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict” *Academy of Management Journal* , (1983),(pre-1986) no: 26, s.368-376
- Raymond A.F., Simon T.T., S. C. Curren ve James C.T., “What Goes Around Comes Around : The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress” *International Journal of Conflict Management*; (2000), Cilt: 11, no. 1, s. 32-55.
- Renwick, P.A., “The Effects of Sex Differences on The Perception and Management of Superior-Subordinate Conflict: An Exploratory Study” *Organizational Behaviour and Human Performance* 19, (1977), s.403-415
- Robbins, P.S., Organizational Behavior , Prentice Hall Inc: New Jersey, (2001).



- Robbins, P.S., “Conflict Management and Conflict Resulation Are Not Synonymous Terms”, *California Management Review* (pre-1986); Winter (1978); Cilt:21, s. 67-74.
- Robbins, P.S., *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, International Inc. (1993)
- Robert R. B., Herbert A.S. ve Jane S.M.; *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Gulf Publishing Company, Houston, (1964), s.10
- Rubin,J.Z. “ Models of Conflict Management”, *Journal of Social Issues* , Cilt:50,no.1, (1994), s. 33-45 .
- Sabuncuğlu, Z. ve Tüz, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa, (2001).
- Shfritz, J.M., *The Dorsey Dictionary of Politics and Government*, Chicago, Dorsey Press (1998)
- Sutton,C. ve Moore,K., “Executive Women-20 Years Later”, *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim (1985), s.42-66
- Şimşek, Ş., *Organizasyon ve Yönetim Teorileri*, Konya (1998)
- Şimşek, Ş., *Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi; Erzurum (1987),Cilt:7 sayı:1-2
- Şimşek , Ş., *Yönetim ve Organizasyon*, 7.Baskı, Konya ( 2002).
- T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları (1998) “Türkiye’de Kadının Durumu”, Ankara: Takav Matbaacılık Yayıncılık A.Ş.
- T.C. Devlet İstatistik Enstitüsü, “İstatistiklerde Kadın , 1927-1992” , Ankara , (1995)
- Tekarslan,E., Kılınç,T., Şencan,H. ve Baysal,C.; “Davranışın Sosyal Psikolojisi” Dönence Basım, İstanbul (2000)
- Terborg,J., “Women in Management: A Research Review” *Journal of Applied Psychology*, Cilt: 62, No:6, (1977) s.647-664
- Thompson, J. D., *Örgütlerde Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli, Çeviren : Ural Sözen –Tengiz Üçok* (1976) Ankara.
- Toren,N., Alison,M., İzumi,Y. ve Kashlak,R., “A Cross-National Gender Study of Managerial Task Perferences And Evaluation of Work Characteristics” *Women in Management Review* Cilt 12, No:6, (1997)
- Tosun , K., *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Kasım (1992).
- Walter F. D. ve Holland C.L., “ The Structure of Conflict Behavior of Managers Assessed With Self- and Subordinate Ratings” , *Human Relations*, Cilt: 42 no:8, (1989), s. 741-756

- Weber,R., Summer,C. ve Hampton,D., Organizational Behaviour and Practice of Management, Scott Foresman : London (1987).
- Wilmot, W. ve Hocker, J.L., Interpersonal Conflict, McGraw-Hill Companies, Montana (A.B.D) (1998).
- [www. Foundationcoalition.org/](http://www.Foundationcoalition.org/) Teams., “Understanding Conflict and Conflict Management”, (20.12.2003).
- [www.e-kolay.net /kadinana\\_detay](http://www.e-kolay.net/kadinana_detay). (12.08.2004).

## EKLER-1 RAHİM ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÖLÇEĞİ-2B

**Sayın yönetici,**

Bu araştırma, tamamiyle bilimsel amaçlı hazırlanmış olup, örgütsel çatışmaların yönetimi konusundaki yönetici uygulamalarını inceleme amacını taşımaktadır. Bu nedenle, aşağıdaki anket formunda yer alan ifadelerdeki seçenekler arasından, kendi uygulamalarınızı en iyi seçenekleri işaretlemeniz araştırmamızın amacına ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Araştırmaya vereceğiniz destek için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

UĞUR ÖZTAŞ

Akdeniz Üniversitesi, SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi

### I. Bölüm:

1. Bölüm ve Bölümdeki göreviniz (belirtiniz) : .....
2. Çalıştığınız kurumun faaliyet alanı/ sektör (belirtiniz) : .....
3. Çalıştığınız kurum kaç yıldır faaliyette (belirtiniz) : .....
4. Doğrudan size bağlı eleman sayısı (belirtiniz) : .....
5. İşletmede toplam çalışan sayısı (belirtiniz) : .....

6. Farklı işyerlerinde toplam çalışma süresi (yıl) :

- a) <5      b) 6-10      c) 11-15      d) 16-20      e) >20

7. Bulduğunuz kurumda ne kadar zamandır çalışıyorsunuz (yıl) :

- a) <1      b) 1-5      c) 6-10      d) 11-15      e) 16-20      f) >20

8. Cinsiyetiniz :      a) erkek      b) kadın

9. Yaşınız :

- a) <25      b) 25-34      c) 35-44      d) 45-54      e) >55

10. Medeni haliniz :      a) bekar      b) evli      c) diğer

11. Eğitim durumunuz (lütfen her seçeneği işaretleyiniz) :

Lise :      ( )

Üniversite :      ( )

Yüksek lisans :      ( )

Doktora :      ( )

Diğer :      ( )

Üniversite mezunu iseniz mezun olduğunuz Fakülte ve bölümü belirtiniz:

.....

**Bölüm II:**

Lütfen en uygun seçeneği (X) ile belirtiniz	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1. Hepimiz için kabul edilebilir bir çözüm bulma yönünde meseleyi astlarımla birlikte gözden geçirmeye çalışırım.					
2. Astlarımla ihtiyaçlarına cevap vermek için elimden geleni yaparım.					
3. Astlarımla olan uyuşmazlığımı kendime saklarım ve böylece zor durumlarda kalmaktan kaçınırım.					
4. Astlarımla birlikte bir karar almak için fikirlerimi onunkilerle uyumlaştırmaya çalışırım.					
5. Sorunlara, ortak beklentilerimizi karşılayacak çözümler bulmak için astlarımla işbirliği yapmaya çalışırım.					
6. Astlarımla farklı yanlarımı açıkça ortaya koymaktan genellikle kaçınırım.					
7. İçinden çıkılmaz durumlarda orta bir yol bulmaya denerim.					
8. Kendi düşüncelerimi astlarıma kabul ettirmek için etkileme gücümü kullanırım.					
9. Bir kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.					
10. Astlarımla isteklerine genellikle uyarırım.					
11. Astlarımla isteklerine genellikle hayır diyemem.					
12. Astlarımla bir sorunu birlikte çözmem gerektiğinde onunla tam ve doğru bilgi alışverişinde bulunurum.					
13. Genellikle astlarıma tavizkar davranırım.					
14. Genellikle çözülemeyen anlaşmazlıkları aşmak için orta bir yol öneririm.					
15. Uzlaşmaya varmak için astlarımla karşılıklı görüşürüm.					
16. Genellikle astlarımla ters düşmekten kaçınırım.					
17. Astlarımla herhangi bir sorunla ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.					
18. Bir kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım.					
19. Genellikle astlarımla önerileri doğrultusunda hareket ederim.					
20. Uzlaşmaya varılabilmesi için karşılıklı özverilerde bulunulması yoluna başvururum.					
21. Genellikle, herhangi bir olayın benimle ilgili olan bölümünü yakından takip ederim.					
22. Meselelerin en iyi şekilde çözümlenmesi için gerek benim gerekse astlarımla endişelerimizi açıkça ortaya konmasına çalışırım.					
23. İkimizce de kabul edilebilir çözümler üretebilmek için astlarımla işbirliği yaparım.					
24. Astlarımla beklentilerini tatmin etmeye çalışırım.					
25. Rekabet içeren durumlarda, kazanmak için bazen gücümü (otoritemi) kullanırım.					
26. Duyguların karşılıklı olarak incinmesinden kaçınmak için astlarımla uyuşmazlıklarımı kendime saklarım.					
27. Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınmaya çalışırım.					
28. Sorunların doğru ve tam olarak kavranması için astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.					

## Ö Z G E Ç M İ Ş

**Adı ve Soyadı** : UĞUR ÖZTAŞ  
**Doğum Tarihi ve Yeri** : 04.02.1980 , ANTALYA  
**Medeni Durumu** : Bekar

### Eğitim Durumu

**Mezun Olduğu Lise** : Antalya Lisesi  
**Lisans Diploması** : Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
İşletme Bölümü

### **Yüksek lisans Diploması:**

**Tez Konusu** : Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi

**Yabancı Dil / Diller** : İngilizce

### Bilimsel Faaliyetler

### İş Deneyimi

**Stajlar** : Ata Yatırım Menkul Kıymetler

**Projeler** :

**Çalıştığı Kurumlar** : Ata Yatırım Menkul Kıymetler  
Gategourmet (USAŞ), Airport

**Adres** : Sinan mah. Cebesoy cad. 1273.sok. Ahmet koştur sitesi B/blok  
K: 2 no:14 , ANTALYA

**Tel. no** : (242) 311 67 85

