

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA**  
**ÇATIŞMA VE ÖĞRENME ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLÇİHAN KARAÇAM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. HALİT KESKİN**

**GEBZE**

**2010**

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA**  
**ÇATIŞMA VE ÖĞRENME ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**GÜLÇİHAN KARAÇAM**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. HALİT KESKİN**

**GEBZE**

**2010**

## ÖZET

**TEZ BAŞLIĞI:** ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA ÇATIŞMA VE ÖĞRENME ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**YAZAR ADI:** Gülçihan KARAÇAM

Çatışma kavramı tarihsel gelişimi boyunca farklı değerlendirmelere tabi tutulmuştur. Örgütlere zarar verici olarak kabul edilen algısı yakın zamanda yapılan araştırmalar ile birlikte değişime uğramıştır.

Literatürde takımlardaki çatışmanın performansa etkisine ilişkin araştırmalar mevcut olup, takım öğrenmesine etkisine ilişkin bulgular ihmal edilmiştir. Bu araştırmada çatışma türleri olan görev, süreç ve ilişki çatışmasının takım öğrenmesi üzerine etkisi incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma Türleri, İlişki Çatışması, Görev Çatışması, Süreç Çatışması, Çatışma Boyutları, Takım Öğrenmesi

## **SUMMARY**

**TITLE OF TEHISIS:** RESEARCH ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN CONFLICT TYPES AND LEARNING IN PRODUCT DEVELOPMENT TEAMS

**AUTHOR'S NAME:** Gülçihan KARAÇAM

The concept of conflict has been subject to different explanations throughout the history. Its perception as being dangerous to organizational structure has undergone some changes thanks to recent research.

The literature includes research on the impact of conflict on the performance, however findings about its impact on team learning has been ignored. In this research, the impact of different types of conflict such as task, process and relationship upon team learning has been observed.

**Keywords:** Conflict Types, Relationship Conflict, Task Conflict, Process Conflict, Conflict Dimension, Team Learning

## TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanmasında gösterdiği değerli destek ve katkılarıyla beni yönlendiren Danışman Hocam Doç. Dr. Halit KESKİN'e ve yine desteklerinden ötürü hocalarım Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN, Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na teşekkür ederim.

Tezimin hazırlanması sürecinde manevi desteğini esirgemeyen annem Hanife DEMİRCİ'ye, her türlü desteği gösteren hayat arkadaşım Ferhat KARAÇAM'a ve vakit ayırmamda bana destek olan Yöneticilerim Sn Mehmet ÖZKAN ve Sn Sermin UZUNDAL'a, ayrıca yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
SUMMARY	iv
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR	viii
ŞEKİL DİZİNİ	ix
TABLO DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. ÇATIŞMA KAVRAMI	4
1.1. Çatışma Tanımı	5
1.2. Çatışma İlişkin Görüşler	7
1.2.1. Geleneksel Yaklaşım	7
1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı	8
1.2.3. Etkileşimsel Görüş	9
1.3. Çatışmaya Neden Olan Faktörler	11
1.3.1. Bireysel Faktörler	12
1.3.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler	14
1.3.3. İş ile İlgili Faktörler	17
1.3.4. İletişim Problemleri	19
1.4. Çatışma Süreci	20
1.4.1. Potansiyel Zıtlıklar Aşaması	22
1.4.2. Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması	22
1.4.3. Davranış Aşaması	23
1.4.4. Sonuçlar Aşaması	23
1.5. Çatışma Türleri	25
1.5.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	25
1.5.2. Taraf Olanlara Göre Çatışmalar	26
1.5.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar	31
1.6. Çatışmanın Olumlu Ve Olumsuz Sonuçları	33
1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları	33
1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	34

2.	ÇATIŞMA YÖNETİMİ	36
2.1.	Çatışma Çözüm Yöntemleri (Stratejileri)	36
2.1.1.	Hükmetme ve Baskı (Zorlama)	38
2.1.2.	Uyma	39
2.1.3.	Kaçınma	39
2.1.4.	Bütünleşme ve Problem Çözme	40
2.1.5.	Uzlaşma	40
2.2.	Grup Ve Takımlarda Çatışma	43
2.2.1.	Grup ve Takım Kavramları	43
2.2.2.	Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Çapraz Fonksiyonel Takımların Önemi	45
2.2.3.	Grup ve Takımlarda Çatışma Nedenleri	46
2.2.4.	Grup ve Takımlarda Çatışma Boyutları	48
2.2.5.	Grup ve Takımlarda Çatışma Türleri	51
2.2.6.	Çatışma Yönetim Stratejilerinin Grup ve Takım Performansına Etkileri	55
3.	ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME	56
3.1.	Öğrenme Kavramı	56
3.2.	Öğrenme Düzeyleri	57
3.2.1.	Bireysel Öğrenme	57
3.2.2.	Takım Öğrenmesi	58
3.2.3.	Örgütsel Öğrenme	60
3.3.	Öğrenme Süreci	62
3.3.1.	Bilginin Edinimi	63
3.3.2.	Bilginin Yayılması	64
3.3.3.	Bilginin Yorumlanması	65
3.3.4.	Bilginin Depolanarak Tekrar Erişimi	65
3.4.	Çatışma İle Takım Öğrenmesi Arasındaki İlişki	66
4.	YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA ÇATIŞMA TÜRLERİNİN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ	68
4.1.	Araştırmanın Amacı	68
4.2.	Araştırmanın Kapsam Ve Sınırları	68
4.3.	Araştırmanın Yöntemi	69
4.4.	Araştırmanın Bulguları Ve Değerlendirmesi	70

4.4.1. Demografik Özellikler	70
4.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği	71
4.4.3. Korelasyon Analizi	75
4.4.4. Hipotez Testleri	76
SONUÇ	78
KAYNAKÇA	81
ÖZGEÇMİŞ	89
EKLER	90



## SİMGELER VE KISALTMALAR

**et al.** : Ve Diğerleri

**ve ark.** : Ve Arkadaşları

**PLS:** Kısmı En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)

**CR:** Kompozit Güvenirlilik (Composit Reliability)

**AVE:** Çıkarılan Ortalam Varyans (Average Variance Extracted)

**LV:** Latent Değişken (Latent Variable)

**SEM:** Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model)

**Ar-Ge:** Araştırma ve Geliştirme

## ŞEKİL DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa No</u>
1.1. Çatışma Süreci	21
2.1. Çatışma Yönetim Yaklaşımları	36
2.2. Grup ve Takım Arasındaki Farklılıklar	43
2.3. Grup İçi Liderlik Kaynaklı Çatışmalarda Üç Farklı Durum	46
4.1:Teorik Model	69

## TABLO DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa No</u></b>
1.1. Literatürdeki Çatışmaya İlişkin Tanımlar	6
1.2. Klasik ve Modern Yaklaşımlarda Çatışmanın Genel Özellikleri	10
2.1. Çatışma Yönetim Yaklaşımların Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar	41
3.1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri	61
4.1. Proje takımlarının sektörel dağılımı	70
4.2. Katılımcıların proje dahilindeki konumlarının dağılımı	70
4.3 Kompozit güvenilirlik ve çıkartılmış ortalama varyans değerleri	71
4.4 Çatışma türlerine ait faktör yükleri	72
4.5. Takım öğrenmesine ait faktör yükleri	73
4.6. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri	74
4.7: İlişki çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri	75
4.8: Görev çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri	76
4.9 Süreç çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri	76
4.10: Modellerin açıklama kuvveti	76

# GİRİŞ

Bireylerin bir araya gelmesi ile oluşan sosyal ortamlar farklı söz, inanç, değer ve davranışları içinde barındırmaktadır. Bu farklılıklar çatışma olarak adlandırılan ve sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış gibi uzmanlık alanlarında incelenen önemli bir konudur. Çatışma kavramı farklı alanlarda farklı tanımlamalara sahip olsa da esas itibari ile fikirler arası uyumsuzluk, karşıtlık olarak tanımların temel dayanağını oluşturmaktadır.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gereği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşılaşılan evrensel bir kavramdır.

Çatışma kavramı tarihsel gelişimi boyunca birçok araştırmaya konu olmuş ve farklı bir gelişim seyretmektedir. Günümüzde çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeği kabul edilmek ile birlikte yöneticiler mesailerinin önemli bir bölümünü çatışmaya ayırmaktadır. İnsan faktörünün içinde olduğu her topluluk farklı düşünceleri de içinde barındıracaktır. Çatışmanın kaçınılmaz olması ile birlikte negatif algısına rağmen faydalı olduğu gerçeği göz ardı edilmemektedir. Çatışan fikir ve düşüncenin olmadığı ortamlar yönetilmesi açısından ilk bakışta faydalı görünse de yenilikçilik ve öğrenme için pozitif değer üretmede yetersiz kalmaktadır.

Rekabetin oluşturduğu zorlayıcı şartlarda hız ve sağlam çıktılar üretebilmek adına organizasyonlar farklı bilgileri, yetenek ve tecrübeleri bir araya getirerek oluşturdukları takımları kullanmaktadır. Takımlar firmalar için önemli bir avantaj üreten oluşumlar olarak görülse de bazı sıkıntıları da beraberinde getirmektedir. Takım kavramını grup kavramından ayıran farkı, takım içinde oluşan sinerji olması nedeniyle "Takım"lar da organizasyonlar için hem önemli bir avantaj hem de uygulamada başarısızlık riski yüksek bir çalışma olmaktadır. Bu nedenle günümüz literatürleri takım çalışmaları üzerinde yoğunlaşmakta ve takım çalışmasında performansı, öğrenmeyi arttırıcı araştırmalar üzerine odaklanmaktadır.

En önemli kaynaklardan bir olan “Bilgi” takımlar için de kritik değer taşımaktadır. Özellikle ürün geliştirme için oluşturulan çapraz fonksiyonel takımlar içerisinde farklı fonksiyonlardan gelen eleman bulunması nedeniyle bilgi açısından önemli bir anlam ifade etmektedir. Takım çalışması sonucu ortaya çıkacak olan ürün yanında farklı fonksiyonlarda bulunmuş üyelerdeki bilginin edinilmesi, yorumlanması ile gerçekleşen öğrenme hem bireyler, hem takım hem de organizasyon açısından büyük bir değer taşımaktadır. Takım öğrenmesi ve takım performansı kavramları her ne kadar birbiri ile ilişkili olsa da aynı anlamda değildir. Takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimi ile bilgi, deneyim, tecrübe paylaşımı ile takım öğrenmesi etkin bir şekilde gerçekleşmekte bu da takım performansını olumlu bir girdi oluşturmaktadır.

Çatışmaların takım performansı üzerine etkileri konusunda yapılan birçok araştırma sonucunda çatışmanın olumsuz etkileri yanında olumlu etkileri de olabileceği son zamanlarda ortaya çıkan ve tartışılan bulgulardan biridir. Farklı fikirlerin paylaşılması, fikir sahiplerine ve karşı görüşteki takım elemanlarına derinlemesine düşünmeye, karşı tarafı dinlemeye zorlamaktadır. Bu sayede öğrenme süreci olan bilginin edinimi, bilginin yorumlanması, bilginin paylaşımı gerçekleşmiş olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın amacı, takımlardaki çatışma türlerinin takım öğrenmesi üzerine etkisini incelemektir.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatürde çatışmaya ilişkin kavramlar, tarihsel yaklaşımlarda çatışmaya ilişkin görüşler incelenmekte, çatışmaya neden olan faktörler üzerinde durulmakta, çatışma süreci, çatışmanın türleri ortaya koyulmaktadır.

İkinci bölümde çatışma yönetiminde kullanılan yaklaşımlar irdelenmekte, grup ve takım kavramları, takımlarda çatışmanın ortaya çıkma nedenleri, takım çatışması türleri ve takım çatışmalarının boyutları ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde öğrenme ve örgütsel öğrenmeye ilişkin kavramlar, öğrenme süreci ve öğrenme düzeyleri ele alınmaktadır. Ayrıca çatışma işe öğrenme arasındaki ilişki irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde bu araştırmanın uygulama kısmı yer almakta olup, anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda araştırmanın istatistiksel analizi yapılmıştır. İlişki, süreç, görev çatışmalarının proje içi öğrenme, öğrenmenin desteklenmesi, proje başarısı, proje performansı faktörleri üzerinde etkisine ilişkin hipotez testleri doğrultusunda regresyon analizleri yapılmıştır.

# 1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma insan etkileşimlerinin önemli bir olgusudur. İki veya daha fazla birey, grup, örgüt amaçlarını gerçekleştirirken taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar meydana gelebilir (Rahim, 1992, p.1). Bugünün organizasyonları çatışma için daha büyük bir potansiyelle karşılaşmaktadırlar. Günümüzde artan rekabet ve küreselleşme insanlar arasındaki kişilik, değer, tutum, algı, dil ve kültür farklılıklarını arttırmaktadır. İş gücünün artan çeşitliliği de potansiyel uyumsuzluk ve çatışmayı beraberinde getirmektedir (Sims, 2002, p.250).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2007, s.553).

Çatışma ürkütücü bir kavramdır. Genellikle olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içerisinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inançlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2003, s.3). Çatışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel tarafların şu durumlardan biri ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Rahim, 1992, p.1);

1. Birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi
2. Başka birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması
3. Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi

4. Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerinininki ile uyuşmaması
5. Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı bir davranışlar göstermesi
6. Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması

Çalışma ortamında çatışma; işleri birbirine bağlı olan çalışanlar arasında problem yaşanması nedeniyle kızgınlık, öfke yaşanması, diğerlerinin başarısız algılanması ve aksiyon alınması durumudur. Bu tanım duyguları, algıları, düşünceleri ve davranışları kapsamaktadır (Dana, 2000, p.5).

## **1.1. Çatışma Tanımı**

Bilim adamlarının çatışma kavramını farklı bakış açıları ile farklı boyutlarda ele almış olmaları ve çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve şekillerde ortaya çıkması çatışma kavramının farklı şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur (Topaloğlu ve Avcı, 2008, s.76). Tablo 1.1'de yazarların çatışma ile ilgili tanımları yer almaktadır.



Tablo 1.1. Literatürdeki Çatışmaya İlişkin Tanımlar

Yazar	Tanım
Thomas (1992)	Taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç
Koçel (2007)	İki ve daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumunu
Pondy (1992)	Çatışma kavramı aşağıdaki anlamlarda kullanmıştır: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çatışma davranışının ön koşullar(örneğin kıt kaynaklar ya da politik farklılıklar</li> <li>• Kişilerin duygusal durumları(stres, gerginlik, düşmanlık, kızgınlık)</li> <li>• Kişilerin zihinsel durumları</li> <li>• Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar varan çatışmacı davranışlar</li> </ul>
Rahim (1992)	Birey ve grupların içindeki veya aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, görüş ayrılığı biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumudur.
Erol Eren (2007)	Bir örgütte çatışma bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar
Joseph A. Litterer (1966)	İki veya daha fazla tarafın karşı karşıya veya savaş durumunda olması ile ortaya çıkan bir davranış türüdür.
Robbins (1998)	İşletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç

Çatışma ile ilgili literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde, bu tanımların her birinin kavramın farklı yönlerine odaklandığı görülmektedir. Buna rağmen, tanımlarda bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bu ortak noktalar, çatışmaların

“uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma, karşıtlık, birbirine ters düşme” gibi konuları içermesidir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, s.76).

## 1.2. Çatışma İlişkin Görüşler

Tüm araştırmalar organizasyonda çatışmanın varlığını kabul ederler, fakat çatışmaya nasıl baktıkları konusunda farklılaşırlar (Litterer, 1966, p.178). Tarihsel süreç içinde önceleri yok edilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkan çatışma, daha sonraları kaçınılmaz oluşu kabul edilmiştir. Günümüzde yapılan birçok araştırmada organizasyonlar için olumsuz sonuçlarına rağmen gerekli bir güç olduğu üzerinde durulmaktadır.

Geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve etkileşimsel görüşte çatışmaya ilişkin yaklaşımlar ele alınmaktadır.

### 1.2.1. Geleneksel Yaklaşım

Örgüt içindeki her türlü çatışmanın kötü olduğu görüşündedir. Bu görüşün yandaşları çatışmayı kaçınılması gereken bir durum gibi görerek “zarar verici” ve “yıkıcı” gibi sözcüklerle eş anlamlı olarak kullanmaktadırlar. Buna göre örgüt içinde yönetimin birincil görevlerinden biri bu tür çatışmaları önlemektir (Can ve ark., 2006, s.205).

Klasik yönetim anlayışında, örgütte çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisi olarak görülür. Klasik yaklaşımda çatışma örgütün verimliliğini düşürür. Bu yüzden çatışmanın en aza indirilmesi hatta yok edilmesi gerekir (Karip, 2003, s.6).

Bu görüşün temsilcilerinden Taylor’a göre bilimsel olarak yönetilen hiçbir işletmede grevler olmaz. Taylor bilimsel yönetimi şöyle özetlemektedir: Tecrübe yerine bilim; anlaşmazlık yerine ahenk; bireycilik yerine işbirliği; bireyleri, kişisel olarak ulaşabilecekleri en yüksek verimlilik ve refah düzeyine ulaşmaları için geliştirmek (Efil, 2002, s.49). Taylor’a göre bilimsel yönetim ilkeleri uygulanması

organizasyon işlerliğini arttıracaktır. İşçi ve yönetim sınıfı arasında bu ilkelerin uygulanması ile tartışmalar ortadan kalkacaktır (Rahim, 1992, p.6).

Henry Fayol her işletmede faaliyetleri altı grup içinde toplanabileceğini söylemektedir. Fayol'a göre işletmenin başarılı olması bu altı faaliyetin iyi bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Efil, 2002, s.49). Fayol'un yönetim yaklaşımı daha sistematik ve daha geniştir Taylor'dan. Taylor, Fayol ve diğer klasikçiler örgütü kapalı bir sistem olarak görüyorlar, bu teorikler çatışmanın örgütsel verimliliğe zarar verdiğini iddia ediyorlar. Sınırları çizilmiş, belirlenmiş yetkiler, hiyerarşik yapı, işgücü bölümleri vbg faktörler çalışanlar arasında çatışmayı yok etmeyi veya bastırmayı, koordinasyonu sağlamayı, düzen oluşturmayı destekler (Rahim, 1992, p.7).

Max Weber organizasyon için bürokrasinin en uygun yapı olduğunu savunur (Rahim, 1992, p.7). Max Weber'in bürokratik örgütünde bir davranışın ya da kurallardan sapma gösterecek bir davranışın yeri yoktur (Karip, 2003, s.6).

Bu görüşün temsilcileri, çatışmanın olumsuz sonuçları olduğunu vurgulayarak, çatışmayı yaratan bireylerin davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır. Çatışma kaçınılması gereken bir durum olarak değerlendirildiğinden, grup ve örgüt performansının iyileştirilebilmesi için dikkatler, çatışmanın nedenleri ve bu nedenlerin düzeltilmesi üzerine yoğunlaştırılmalıdır (Can ve ark., 2006, s. 205).

Bu yaklaşıma göre yöneticilere düşen görev, çatışmanın nedenlerini tanımlamak, bu nedenleri analiz edip, örgütsel barış için yeniden düzenlemektir (Huczynski and Buchanan, 1997, p.556).

## **1.2.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

İnsan ilişkileri yaklaşımına göre gruplarda ve örgütlerde çatışmanın varlığı doğal ve kaçınılmazdır. Çatışma kaçınılmaz olduğundan, bu yaklaşımın temsilcileri, çatışmanın varlığını kabul etmişlerdir. Çatışma yönetimi de 1940'lardan itibaren bu görüşle birlikte önem kazanmaya başlamıştır.

Elton Mayo'nun öncülüğünü yaptığı insan ilişkileri yaklaşımına göre çatışmanın önlenmesi ya da en aza indirilmesi gerekir (Karip, 2003, s.7). Mayo'ya göre çatışma hem kaçınılmaz değildir, hem de ekonomik olmayan bir durumdur; Çatışma “çalışan bir insanın çevreye uyum sağlayamama sonucudur”. Hawthorne araştırmaları Mayo'yu geliştirse de, Mayo firmalarda çatışmayı bir düşman, sosyal alışkanlık eksikliğinin bir belirtisi olarak görerek geride kalmıştır. Mayo da Taylor da organizasyonel ve verimliliği geliştirmek için çatışmanın azaltılması gerektiğini savunurlar. Fakat Taylor teknik sistemi değiştirerek çatışmayı azaltmayı düşünürken, Mayo sosyal sistemi değiştirerek çatışmayı azaltmaya niyetlenir (Rahim, 1992, p.8).

İnsan ilişkileri yaklaşımı temsilcilerinden Moreno'ya göre benzer özelliklere sahip bireylerden oluşan bireyler daha verimli bir biçimde çalışır. Çatışmanın önlenmesi için personel arası farklılıkların grup süreçleri kullanılarak en aza indirilmesi gerekir (Karip, 2003, s.7).

Bu yaklaşıma göre çatışma, tüm örgüt ve gruplarda ortaya çıkabilecek doğal bir olaydır. Bu yüzden çatışma kaçınılmazdır ve bertaraf edilemez (Huczynski and Buchanan, 1997, p.558 ).

### **1.2.3. Etkileşimsel Görüş**

Etkileşimsel yaklaşım, çatışmanın varlığını kabul etmekle birlikte uyumlu, barışçıl ve işbirlikçi gruplarda çatışmayı özendirir (Can ve ark., 2006, s. 205).

Modern yaklaşımda uyum, bir örgütün verimliliği ve etkinliği için arzulanan bir durum değildir. Amaç, uyumlu bir örgütsel ortam oluşturmak değil, örgütün karşı karşıya kaldığı problemleri kavrayabilme ve çözebilme yeteneğini geliştirmektir. Uyum, örgütte durgunluğa, ortalama bir başarı ile yetinmeye ve yanlış da olsa grup kararlarına bağlılığa neden olabilir (Karip, 2003, s.8).

Etkileşimsel görüşün bu alana en önemli katkısı, grup ve örgüt yöneticilerinin grup içinde çatışmanın belirli bir düzeyde tutulmasını sağlama rolleridir (Can ve ark., 2006, s. 205).

Etkileşimci görüşe göre, çatışmanın tamamıyla iyi veya tamamıyla kötü olduğunu söylemenin uygun olmadığı aşikârdır. Çatışmanın iyi ya da kötü olması çatışmanın türüne bağlıdır. Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmaları ayırt etmek gerekir (Robbins, 1998, p.436). Çatışma düzeyini istenen seviyede tutmanın nedenleri şunlardır (Huczynski and Buchanan, 1997, p.560);

- Değişim,
- Grup bağlılığı,
- Grup ve örgütsel etkinlik

Genel olarak yaklaşımların çatışmaya bakışlarını incelendikten sonra, klasik (geleneksel) ve modern yaklaşımlarda çatışmanın genel özellikleri Tablo 1.2’de özetlemiştir.

Tablo 1.2. Klasik ve Modern Yaklaşımlarda Çatışmanın Genel Özellikleri (Kaplan ve Aksoy, 2005, s.142)

<b>Genel Yaklaşım</b>	<b>Modern Yaklaşım</b>
Çatışma kaçınılabilir,	Çatışma kaçınılmazdır,
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır,	Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır,
Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performansı) engeller,	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi, onda azalmaya da neden olabilir.
Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır,	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir,
Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Geleneksel görüş yazarları örgüt teorisinde çatışmayı istenmeyen ve organizasyona zarar verici olarak görmüşlerdir. İdeal olan çatışmanın hiç olmaması ve yapılması gerekende çatışmayı yok etmek olarak kabul edilmişti (Litterer, 1966, p.178). Buna karşın modern görüşün temsilcileri çatışmanın kaçınılmaz olduğu ve optimal seviye faydalı olduğunu ileri sürmektedir.

Litterer bu duruma “şuanda çatışmanın hangi seviyede faydalı olduğu ve çatışmanın nasıl yönetileceği soruları” ile dikkat çekmektedir (Litterer, 1966, p.178).

### **1.3. Çatışmaya Neden Olan Faktörler**

Çatışmaya neden olan sebepler oldukça fazladır. Fakat bu organizasyonel etmenler bizi direkt olarak çatışmaya götürmez. Etmenler, organizasyon üyelerinin algılarını ve motivasyonunu etkileyerek bir şekilde çatışma ile sonuçlanan durumları oluşturulur (Litterer, 1966, p.181).

Örgütlerde etkili bir çatışma yönetimi ancak çatışmanın sebeplerini doğru teşhis etmekle olabilir. Bu teşhis yöneticiler tarafından geliştirilecek çatışmanın çözümü, yönetimi ve doğru yönlendirilmesine ışık tutacaktır.

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlı altında toplanabilir. Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar, Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar (Eren, 2007, s.555). Diğer kaynaklar da ise; çatışmanın nedenleri iletişim faktörleri, yapısal (örgütsel) faktörler, yapılan işle ilgili faktörler ve bireysel faktörler olarak dört ana başlıkta toplanmaktadır. Her iki yaklaşımda da farklı gruplamalar söz konusu olsa da aynı etkenler ele alınmaktadır.

### **1.3.1. Bireysel Faktörler**

Bir örgüt çalışanları sahip oldukları kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri, aile yapıları, kültür düzeyleri vs. gibi kişilik ve çevresel etkenler açısından farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklarla birlikte kişiler aynı uyaran karşısında farklı tepkiler verebilirler. Örgütlerde bu farklılıkların neden olduğu çatışmalar ve çatışma nedenleri ayrı başlıklar altında ele alınacaktır (Sütlü, 2007, s.12). Çatışmanın ortaya çıkması ya da yoğunlaşması; tarafların önyargılarından, değerlerindeki farklılıklardan veya kalıp-yargılarından kaynaklanabileceği gibi daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşabilmektedir (Pelit, 2005, s.74). Çatışmaya sebep olan bireysel faktörler kişisel farklılıklar, amaç ve değer farklılıkları, engelleme, statü ve güç olarak ele alınabilir.

#### **1.3.1.1. Kişisel Farklılıklar**

İnsanlar büyürken davranışlarını oluşturan birçok değer ve inanç geliştirirler. İnanç ve değerlerimize aykırı düşen bir durum veya olayı algıladığımızda çatışmanın içine çekiliriz (Cowan, 2003, p.15).

Kişilik farklılıkları çatışma için ciddi bir potansiyeldir. İnsanlar işe girdiklerinde, doğal olarak, kişilik özelliklerini de işe taşırlar. Yapılan araştırmalara göre bazı kişilik tipleri çatışmaya daha yakındırlar. Örneğin, baskınlık güdüsü yüksek, saldırgan özellikteki kişilerin daha fazla çatışmaya neden olabilecekleri ifade edilirken, eşitlikçi, güvenilir, açık fikirli özelliklere sahip kişilerin çatışmaların şiddetini kırdığı yönünde görüşler de vardır (Can ve ark., 2006, s. 211).

#### **1.3.1.2. Amaç ve Değer Farklılıkları**

Bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültür yetiştirme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarından aramak gerekir (Eren, 2007, s.557). Kişilerin farklı amaçlara sahip olmaları, bu amaçlara ulaşabilmek için başkalarına bağımlı olma durumu ya da amaçların rekabet etmeyi gerektirmesi, kişiler ya da gruplar arasında çeşitli

çatışmalar yaşanmasına neden olabilmektedir. Bir örgütte yönetilen ile yönetici arasında örgütün ya da bölümün amaçlarına ilişkin farklı görüşler de bu iki taraf için bir çatışma nedeni olabilmektedir (Can ve ark., 2006, s. 211).

Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarını göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir (Seval, 2006, s.249).

Örgüt amaçlarının kişiler tarafından iyi algılanmaması, kişisel amaçlarında örgüt tarafından tam tespit edilememesi örgütün etkinliğini ve verimliliğini azaltmakta çatışmaların şiddetlenmesine yol açmaktadır. Amaçlar arasında bütünlük sağlanmadığı sürece çatışmadan kaçınmak mümkün değildir.

### **1.3.1.3. Engellenme**

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

### **1.3.1.4. Statü ve Güç**

Örgüt içi çatışmanın önemli nedenlerinden biri de kişilerin kazanmış olduğu statü ve güç farklılıklarıdır. Örgütlerde farklı statü ve görevlere sahip çalışanlar bulunmaktadır. Farklı statülere sahip birey ve gruplar örgütsel amaçlarını göz ardı ederek kendi amaçlarını ön plana çıkarırlar. Bu durumda örgüt içinde meydana gelen çatışmaların önemli bir nedenidir.



İşletme bünyesinde daha düşük statüdeki kişi ya da grupların, yüksek statüdeki kişi ya da gruplara emir vermeleri de bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2001, s.560).

### **1.3.2. Yapısal (Örgütsel) Faktörler**

Çatışmaya yol açan örgütsel etmenler; örgütün büyüklüğü, denetim biçimleri, değişim ve belirsizlik, yönetim tarzındaki farklılıkları olarak ele alınabilir.

#### **1.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır.

Örgüt büyüdükçe, hiyerarşik kademelerin uzaması, ayrıca bölümlerarası kaynak ve güç dağılımını da etkilemektedir. Ayrıca, iletişim kanallarının sayılarının çokluğu, iletişim güçlüğü de yaratabileceğinden dolayı bir çatışma nedeni olarak görülmektedir (Can ve ark., 2006, s.209).

Örgütsel büyüklük, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşıklığa iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur (Tengilimoğlu, 1991, s.134).

#### **1.3.2.2. Kararların Ortaklaşa Alınması**

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar.

Taraflar arası fikir birliği gerekli olduğunda, çatışma artabilir. Çünkü tarafların hepsinin bir karar üzerinde hemfikir olmaları oldukça zordur. Çatışma, bu durumda oylama, para atma veya başka yollarla önlenmeğe çalışılır (Koçel, 2001, s.562).

### **1.3.2.3. Ödüllendirme Sistemleri**

Örgütsel ödül sistemleri gizli ya da örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde ya da körelmesinde etkilidir. Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki ya da daha fazla kişi veya grup için farklı değerleme kriterleri ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında, çatışma kaçınılmaz olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.312).

Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirilmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı öncede belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır (Sütlü, 2007, s.10)

Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini zayıflatacaktır (Tengilimoğlu, 1991, s. 135).

### **1.3.2.4. Denetim Biçimi**

Denetim, işletmede plan çerçevesinde alınana kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan denetim, ne yaptığımızı nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur (Efil, 2002, s.186).

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

Yapılan araştırmalarda; yakın denetim biçiminin, genel denetim biçimine nazaran, çatışmaya daha fazla neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baysal ve Tekarslan, 1996; 311).

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

### **1.3.2.5. Değişim ve Belirsizlik**

Değişim kaçınılmazdır. Her organizasyon sürekli değişime uğrar ve bireyler profesyonel yaşamında da ve özel yaşamında da ortaya çıkan değişikliklerle baş etmek durumundadır (Cowan, 2003, p.20).

Değişim, çevrede ortaya çıkan gelişmelere, işletme ve kuruluşların uyarlanması ya da işletmelerin, planlı veya plansız bir biçimde belli bir durumdan başka bir duruma geçmesini; işletmenin çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliğin işletme faaliyetlerine aktarılması ve uygulanmasını ifade eder (Dinçer, 1994, s.8).

Örgütlerde devamlı yeniliklere ve değişimlere açık olmasından doğan ve yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları biran önce yürürlüğe koyamamalarıdır ve bu durum bir takım çatışmalara neden olabilecektir(Eren, 2007; 560).

Bunun yanında örgütlerde kademeler yükseldikçe, yöneticilerin de uzmanlıktan yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları gerektirir. Böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Koçel, 2001, s:561).

Örgütteki değişim çatışmalarının iyi yönetilmeyip değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak,

mevcut konumlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formal yönetime karşı direnç gelişecektir.

### **1.3.2.6. Yönetim Tarzındaki Farklılıklar**

Her yöneticinin kendine özgü karar verme, planlama, bunları uygulatma, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemleri bulunmaktadır. Bunlar, bazen işletmenin genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve problemlere her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlendirmesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir husus da, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçiminin astlarınca benimsenmemesi durumudur (Eren, 2007, s.550).

### **1.3.3. İş ile İlgili Faktörler**

Örgütlerde çatışmayı meydana getiren işle ilgili faktörler kaynakların sınırlılığı, yetki ve sorumlulukta belirsizlik, fonksiyonel bağımlılık olarak ele alınmaktadır.

#### **1.3.3.1. Kaynakların Sınırlı Olması**

Örgütler insan makine, materyel ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir (Eren, 2007, s. 555). Organizasyonlarda her şeyin herkes için yeterli olması durumu hiçbir zaman görülmemiştir. Çünkü kaynaklar sınırlıdır, kimin neyi ne kadar alacağını belirlemek çatışmayı arttırabilir (Cowan, 2003, p.20).

Birden fazla kaynakları paylaşmaları söz konusu olduğunda, çatışma potansiyeli ortaya çıkmış demektir. Özellikle bu kaynaklar kıt olduğunda bu potansiyel daha da artacaktır. Örgüt içinde farklı grupların, aynı sınırlı kaynaklara bağlı olmaları, potansiyel çatışma nedeni olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca bir grup diğer grubun gereksinimleri karşılandığında kendi gereksinimleri için kaynak

kalmayacağı inancını taşıyorsa bu durum çatışma zeminini güçlendirmektedir (Can ve ark., 2006, s. 209).

### **1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluklardaki Belirsizlik**

Yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmemesi, problemlerin çözümünde çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Ceylan ve ark., 2000, s.43).

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

Bu tür belirsizlikler, tarafların arzulanan faaliyetler üzerinde daha çok kontrole sahip olma ve arzulanmayan faaliyetlerden (ek personel ve zaman tahsisi gerektiren işlerden) kaçınma girişimlerinde bulunmalarına yol açarak ya da özellikle tarafların karşılıklı bağımlı olduğu ortaya çıkabilecek başarıları üstlenip, başarısızlıkları başkalarının üstüne atma eğilimlerini güçlendirerek gruplar arasında pek çok sürtüşmelere nede olabilmektedirler.

### **1.3.3.3. Fonksiyonel Bağımlılık**

Karşılıklı bağımlılık gerektiren işlerde amacı gerçekleştirebilmek için kişiler ya da gruplar birbirlerine gereksinim duyarlar. İşler yolunda gittiği sürece başkalarına bağımlı olmak sıkıntı yaratmayacaktır. Ancak bir sorun çıktığında taraflardan biri diğerini suçlayacak ve çatışma ortaya çıkacaktır (Can ve ark., 2006, s. 209).

Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlamasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan doğar.

### 1.3.4. İletişim Problemleri

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden birisi iletişim sürecidir. Örgütsel iletişim; işletmenin işleyişini sağlamak ve işletmeyi hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek işletmeyi oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse işletme ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir. Görüldüğü gibi örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur (Akat ve ark., 1994 s.334, s. 272). İletişimden kaynaklan çatışmalar şu durumlarda ortaya çıkabilmektedir;

- ✓ Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesi, karşı taraf hakkındaki ön yargılar, psikolojik ve fiziksel gürültü, aşırı bilgi yüklenmesi, iletim kanallarının tek taraflı çalışması gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler kişi grupların çatışmasına yol açabilmektedir (Seval, 2006, s.250).
- ✓ İletilen mesajların açık ve anlaşılır olmaması ile mesajı gönderdiğimiz iletişim kanalının mesajı istediğimizden farklı bir şekilde ve zamanda ulaştırması algılamada farklılığa yol açabilir, dolayısıyla bu durum çatışmalara kaynak olabilecektir (Yatkın, 2008, s.12)
- ✓ Fiziksel uzaklık ya da kullanılan dil, mesajlarda yanlış anlaşılmaya neden olabilmektedir. Buna benzer iletişim engelleri de çatışmaya neden olabilecektir (Can ve ark., 2006, s. 211).
- ✓ İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik yargılar oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000, s.227).
- ✓ İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi, kaynak ve alıcı arasında bir çatışmaya neden olur (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.310).

- ✓ Göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla, alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (Robbins, 1998, p.386).

## 1.4. Çatışma Süreci

Hendricks (1991 adı geçen kaynak Karip, 2003, s.11) çatışmaları üç evrede tanımlamaktadır. Birinci evre günlük rutin problemler olarak görülür ve çoğu zaman müdahale gerektirmez. İkinci evrede taraflar arasında zıtlasmalar yoğunlaşır ve problemin çözümü giderek güçleşir. Üçüncü evrede tarafların kazanmaktan çok diğerine zarar vermeye çalıştığı, fiziksel ya da psikolojik şiddet evresine tırmanabilir ya da taraflar karşılıklı olarak duyarsızlaşabilir.

Keltne (1994 adı geçen kaynak Karip, 2003, s.12) ise çatışma aşamalarını basit farklılıkta şiddete uzanan (Basit farklılık, anlaşmazlık, uzlaşmazlık, zıtlasma, yasal çekişme, şiddet ve kavga) bir yelpaze biçiminde altı aşamalı olarak tanımlamaktadır.

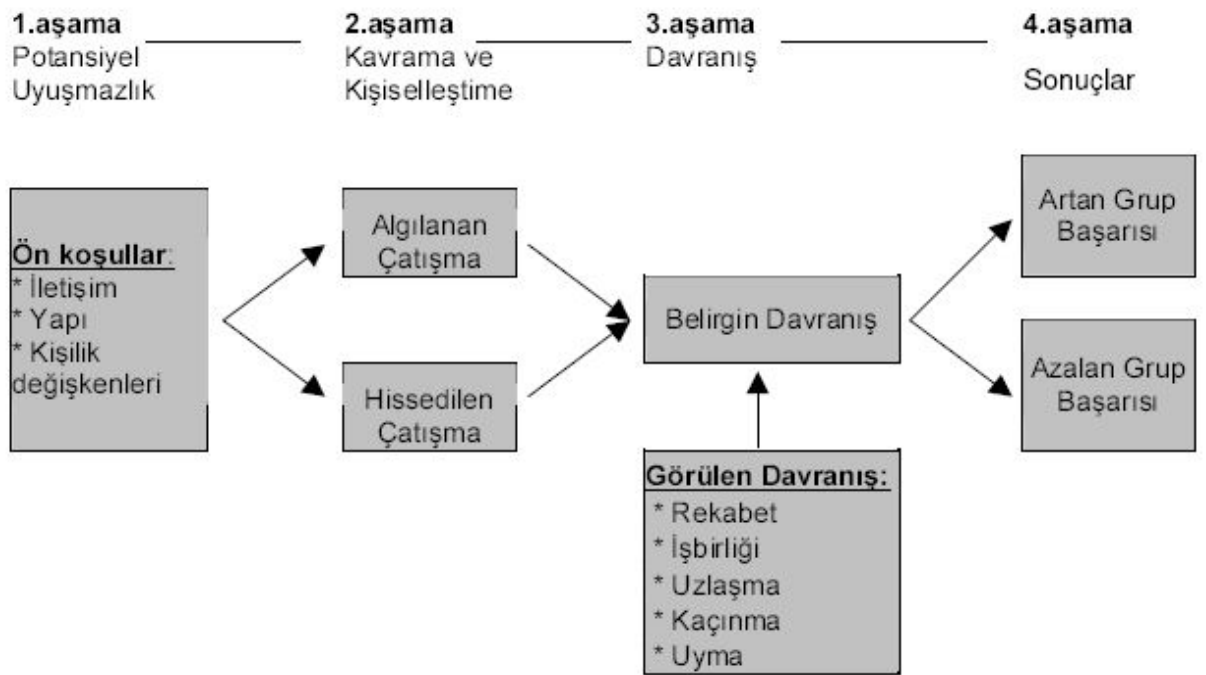
Robbins çatışmayı; işletme içindeki kişilerin veya grupların bazı amaçlarına ve çıkarlarına ulaşmak için birbirlerini engelledikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Buna göre, işletmelerde çatışmalar, birden bire ortaya çıkmayıp bazı aşamalardan geçerek olgunlaşır ve çatışma olarak ortaya çıkarlar (Robbins, 1998, p.434)

Çatışmayı bir süreç olarak inceleyen tüm görüşler, aslında aynı olan bu süreci değişik şekillerde ele almışlardır. Bu bakımdan işletmelerde çatışma alanında çalışmaları bulunan bilim adamlarının ortaya koydukları çatışma süreci, temelde şekilde görülen çatışma sürecinden farklı değildir ve çatışmayı neden-sonuç ilişkisine bağlı bir süreç olarak ele aldıkları görülmektedir. Çatışma sürecinin her aşamasını anlamak, çatışmayı yönetmenin en temel işlevidir. Ancak bu yolla, işletmelerde etkin önlemler almak ve çatışmanın olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek söz konusudur.

İşletme içerisinde yaşanan çatışmaların, bu aşamaları sırası ile takip etmesi beklenmemelidir. Kimi zaman çatışmanın durumuna göre, yeni başlayan ve

görünmez durumdaki bir çatışma, algılanan ya da hissedilen çatışma aşamalarını geçerek, aniden açık çatışma haline dönüşebilir. Diğer taraftan; çatışma içinde olan taraflar aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin, bir taraf davranış aşamasında iken, diğer taraf çatışmanın algılama aşamasında olabilir (Bumin, 1990, s.23).

Robbins çatışma sürecini Şekil 1.1’de gösterildiği gibi; potansiyel uyuşmazlıklar, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar olarak dört safhada geliştirmektedir (Robbins, 1998, p.437).



Şekil 1.1. Çatışma Süreci (Robbins, 1998, p.437)

Örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar. Son evre ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir (Akçakaya, 2003, s.2).



### **1.4.1. Potansiyel Zıtlıklar Aşaması**

Çatışma sürecinin ilk aşamasında çatışmaya neden olabilecek etmenlerin varlığı söz konusudur. Bu aşamada çatışma mutlak bir şekilde olmayabilir, ancak bu etmenler çatışmanın olması için gereklidir (Can ve ark., 2006, s.209). Potansiyel uyuşmazlıklar; çatışmanın meydana gelmesine neden olan koşullardır. Bu koşullardan birinin ortaya çıkması, potansiyel uyuşmazlık için yeterlidir. Bu koşullar; iletişim, yapı ve kişisel değişkenler olarak üç genel kategoride incelenir (Robbins, 1998, p.437).

İnsanların birbirleri ile olan sıkı ilişkileri, bilgi alışverişi çatışmayı azaltıcı unsurdur. Bununla birlikte iletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu ortaya çıkmıştır (Özkalp ve Kirel, 2004, s.208).

Yapı kavramı, grup üyelerine verilen görevlerden uzmanlaşma ve standartlaşma, üyelerin birbirinden farklı olması, liderlik biçimleri, ödül sistemleri, gruplar arasındaki bağlılığın derecesi gibi kavramları kapsayacak şekilde kullanılmaktadır (Robbins, 1998, p.439).

Kişisel farklılıklar ise her zaman görülebilen bir çatışma şeklidir. Çünkü bireylerin değişik çevre ortam ve kültürden gelmeleri başlı başına bir çatışma nedenidir.

### **1.4.2. Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması**

Eğer birinci aşamada açıklanan koşullar (iletişim, yapı kişisel değişiklikler) engellenme oluşturuyorsa, ikinci aşamada gruplar arasındaki zıtlıklar gerçekleşir. Ancak bir veya daha fazla taraf çatışmadan etkilenirse ve çatışmanın bilincine varırsa o zaman çatışma ortaya çıkabilir (Robbins, 1998, p.440).

Çatışma sürecindeki ikinci aşama olan biliş ve kişiselleştirme, potansiyel uyuşmazlık nedenlerinin bireyler tarafından anlaşılması ve benimsenmesini

içermektedir (Can ve ark., 2006, s.211). Çatışmanın olması için bir veya daha fazla tarafın çatışmadan etkilenmesi ve çatışmanın algılanması gerekir (Robbins, 1998, p.441).

### **1.4.3. Davranış Aşaması**

Açık çatışma süreci de denilen bu aşamada çatışma fark edilebilir bir düzeye gelmiştir. Çatışmaların aşamaları düşünüldüğünde genellikle odaklanılan yer davranış aşaması olmaktadır. Bunun nedeni çatışmanın davranış aşamasından görülebilir olmasıdır (Robbins, 1998, p.442).

Çatışmayı yaşayan kişi ya da gruplar rekabet etme, işbirliği, uzlaşma, çatışmadan kaçınma, ya da uyum gösterme davranışlarından birini gösterebilirler (Can ve ark., 2006, s.211). Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlardır (Ceylan ve ark., 2000, s.42).

### **1.4.4. Sonuçlar Aşaması**

Sürecin son halkasıdır. Eğer çatışma bireylerin kabul ettiği şekilde karara bağlanırsa, potansiyel çatışma ortadan kalkacaktır. Fakat çatışmanın kırıntıları varlıklarını sürdürür. Yeni bir çatışma için neden olabilir. Örneğin kıt kaynakların kullanımıyla ilgili tartışmaların sonucu genellikle uzlaşma yoluyla karara bağlanır. Bu uzlaşmada hiç bir taraf istediğini tam olarak elde edemediği için, bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın sebebinin oluşturabilir (Ceylan ve ark., 2000, s.42).

Bu aşama çatışma taraflarının sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar grup performansını arttırıcı fonksiyonel çatışma olabileceği gibi, grup performansını olumsuz etkileyen fonksiyonel olmayan çatışma da olabilir (Robbins, 1998, p.445).

Eğer çatışma gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesini destekliyor ve performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu sonuçlar “Fonksiyonel Sonuçlar” olarak

nitelendirilir. Tam tersi gruba ve işletmeye ait amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuyorsa ve performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, bu durumda da “Fonksiyonel Olmayan Sonuçlar” olarak nitelendirilir (Huczynski and Buchanan, 1997, p.795).

## **1.5. Çatışma Türleri**

Çatışma konusunda yapılmış çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Amason’un da aralarında bulunduğu birçok araştırmacı araştırmalarında çatışmayı sonuçları bakımından fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak sınıflandırmıştır. Bunun yanında çatışmaya taraf olabilecekler açısından yapılan sınıflandırmada Rahim’in çalışmasında da mevcuttur. Bu sınıflandırmada kişilerin kendi içindeki çatışmaları, bireyler arası çatışma, grup içi çatışma, gruplararası çatışma ve organizasyonlar arası çatışma olmak üzere beş sınıfta incelenmektedir. Üçüncü sınıflandırma ise örgüt içindeki yerine göre oluşan çatışmalardır.

### **1.5.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

#### **1.5.1.1. Fonksiyonel Çatışmalar**

Fonksiyonel çatışmalar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyondaki farklı sorunların ortaya çıkmasını ve yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlar. Ayrıca örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

Sadakət ve bağlılığın yüksek olması nedeniyle fikirlerin gerçekçi ve mantıklı bir şekilde değerlendirilmesinin mümkün olmadığı gruplara fonksiyonel çatışma çare olur. Bu durumda, fonksiyonel çatışma farklı fikirde de olsa başkalarının düşüncelerine saygı duyulan yapısal bir fikir, inanç mücadelesidir (Massey and Dawes, 2007, p.1120).

Fonksiyonel çatışmalar, genellikle hedefleri nasıl en iyi şekilde başarılacağı ile ilgili yargı farklılıkları ve görev odaklı çatışmalardır. Fonksiyonel çatışma “yapıcı

çatışma (cognitive conflict) olarak da adlandırılır. Yapıcı çatışma, üst yönetim takımlarında kaçınılmazdır. Çünkü “farklı pozisyonlar farklı şeyler görür”. Yapıcı çatışma karar kalitesine katkıda bulunur, çünkü birbirine muhalif bakış açılarından meydana gelen, bireysel bakış açısından daha üstündür (Amason, 1996, p.127)

### **1.5.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar**

Fonksiyonel olmayan çatışmalar; örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya bu amaçlara ulaşmaya katkı sağlamayan çatışmalardır (Robbins, 1998, p.436).Fonksiyonel olmayan çatışmaların takım performansını ve takım üyelerinin memnuniyetini düşürdüğüne inanılır. Bunun nedeni kızgınlık ve düşmanlık ile bağlantılı olması ve takımı meşgul etmesidir (Massey and Dawes, 2007, p.1120).

Fonksiyonel olmayan çatışmalar genellikle duygusal ve kişiselleştirilmiş anlaşmazlıklardır. Bu tür çatışmalar “duyusal (affective conflict)” olarak adlandırılır. Duyusal çatışmalar üst yönetimin takımlarında yapıcı çatışmaları kişisel eleştiri olarak algılanmasıyla ortaya çıkabilir (Amason, 1996, p.129)

## **1.5.2. Taraf Olanlara Göre Çatışmalar**

### **1.5.2.1. Bireysel Çatışmalar**

İşsel çatışma olarak da adlandırılan bu çatışma, kişinin hangi işi yapmasının kendisi için daha yararlı olacağına karar veremediği, rol çatışmasına düştüğü, rol belirsizliği yaşadığı, yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasının istendiği durumlarda kendi içinde yaşadığı çatışmadır (Can ve ark., 2006, s.212).

Bu tür çatışma bireyden kendi uzmanlığı, ilgileri, çıkarları, amaçları ve değerleri ile uyuşmayan görevler, uygulamalar istendiğinde ortaya çıkar(Karip, 2003, s.24). Kişiyi iki ya da daha fazla aktivite ile meşgul etmeye sebep olan durumdur. Bireysel çatışma durumundaki birey tereddütlerden veya farklı yönlere çekilip/itilmesinden dolayı karar vermede zorluk yaşar. Aktivitelerin her ikisi çekici

veya itici olabilir (Rahim, 1992, p. 57). Birey içi çatışmalar örgüt içinde amaç ve rol çatışması olarak iki şekilde ortaya çıkabilmektedir.

### **Amaç Çatışması:**

Örgütte çalışan birey ve gruplar arasındaki farklı amaçların olmasından kaynaklanan çatışmalardır. Amaç çatışmasında işgören olumlu ya da olumsuz aynı değerlerde birçok seçenekle karşı karşıya kaldığında ve bunlardan birini seçmek zorunda olduğunda ortaya çıkar (Başaran, 1992, s.221). Amaç çatışmaları yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma, kaçınma-kaçınma çatışması olarak üç grupta incelenebilir.

*Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:* Kişinin iki çekici alternatiften birini seçmek durumunda kaldığı durumlarda ortaya çıkan çatışmadır. Terfi için iki eşit liyakate sahip personel arasında seçim yapmak zorunda kalan yönetici bu çatışma ile karşı karşıya kalır (Rahim, 1992, p.58).

*Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:* Olumlu olduğu kadar olumsuz yönlere de sahip olan durumlarda ortaya çıkan çatışmadır. Bu durumlarda kişi amaca veya rekabet eden amaçlara yaklaşma ve itme duygularını aynı derecede hisseder. Kötü bir çevrede veya sosyal gelişmesini tamamlamamış bir bölgede veya sürtüşmelerin bol olduğu bir işletmede çok iyi bir iş bulunması gibi (Başaran, 1992, s.221).

Çatışma davranışına ilişkin Judson Brown tarafından 1948'de fareler üzerinde yapılan deney ile kişilerin çatışma durumunda nasıl davrandıklarını açıklamaya çalışmışlardır. Brown, deneyinde, öncelikle bir fareye tahtadan bir yol boyunca giderek yiyeceğe ulaşip yemeği öğretmiştir. Fare yemeğe ulaşma ve yeme davranışını tamamen öğrendikten sonra, ikinci aşama olarak fareye yiyeceği yediği sırada hafif şok verilmiş ve farenin bu noktadaki davranışları gözlenmiştir. Yolun sonundaki yiyecek fareyi çektiği için verilen yolu yürümüş, ancak şoktan korktuğu için geri dönmek istemiş fakat yemek istediğinden tekrar geri dönmüştür. Brown, farenin içinde bulunduğu durumu yaklaşma-kaçınma çatışması olarak tanımlamıştır (Cüceloğlu, 2003, s.38).

*Kaçınma-Kaçınma Çatışması:* Alternatiflerden her ikisinin de olumsuz sonuçları olan durumlarda ortaya çıkan çatışmadır. Bu sonuçların her ikisi de kişiyi iter. Maaş kesintisi veya işten çıkarma durumlarından birini tercih etmek zorunda kalan yönetici bu tarz bir çatışma ile karşı karşıya kalır (Rahim, 1992, p.58).

### **Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği:**

Bir çalışanın iş yerinde birbirinin zıddı olan talep ve beklentilerle karşılaşması durumunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda çalışan bir talebi karşıladığında, diğer taleplerden en az birini karşılayamamakta veya karşılaması zorlaşmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.49).

Rol sahibinden iki veya daha fazla birbirine uymayan, çelişkili aktivite istendiğinde ortaya çıkan çatışmadır. Araştırmacılar rol çatışmasını; aynı anda iki veya daha çok baskı durumunda birine uymayı, diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması olarak tanımlıyor (Rahim, 1992, p.59). Literatürde beş çeşit rol çatışması vardır.

*Göndericinin Kendi İçinde Çatışması:* Rol gönderici, rol yükümlüsünden çelişkili veya aykırı rolleri gerçekleştirmesini istediği durumlarda ortaya çıkar. Örneğin, rol gönderici rol yükümlüsünden kural ihlali yapılmadan gerçekleştirilemeyecek bir şey yapmasını istemesi gibi (Rahim, 1992, p.59). Belirli bir rol yükümlüsüne, aynı anda birbiriyle çelişen farklı rol beklentilerini göndermesi de bu çatışmadan biridir.

*Göndericiler Arası Çelişkiden Kaynaklanan Rol Çatışması:* Belirli bir rol yükümlüsüne belirli bir rol göndericiden gelen baskı, beklentilerin, diğer rol göndericilerinin (baskı ve beklentileriyle uyumsuz olması durumunda ortaya çıkar (Rahim, 1992, p.59).

*Roller Arası Çatışma:* Bir birey için aynı anda beklentileri birbiriyle çelişen iki veya daha fazla rolün ortaya çıkmasıyla meydana gelen çatışmadır (Rahim, 1992, p.59).

*Kişi-Rol Çatışması:* Rolün gerekleri ile personelin değerleri, inançları ve davranışları arasında uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin organizasyonun gizli anlaşma ile fiyat sabitlemesi yapmasını isteyen bir rolün yükümlüsünün etik değerleri açısından rol yükümlüsüne uyumsuz olması gibi (Rahim, 1992, p.60).

*Aşırı Rol Yüklenme:* Rol yükümlüsü kendisine uygun rolleri farklı göndericilerden alması durumunda ortaya çıkar. Beklenti ve talepleri verilen zaman ve nitelikte sınırları içerisinde başarmanın çatışmasını yaşar (Rahim, 1992, p.60).

Bu durumda birey aşırı yüklenmeyi bir öncelikler çatışması olarak yaşayıp; hangi baskılara uyup, hangilerine uymama konusunda bir karar verme durumunda kalacaktır. Şayet baskıların her ikisine de uymaktan kaçınmak söz konusu olamıyorsa, birey yetenek ve kapasite sınırlarını zorlamaya çalışacak ve muhtemelen de başarısız kalacaktır.

Rol Belirsizliği ise; çalışanın iş yerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgidен yoksun olduğunda ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.48). Rol belirsizliğinin üç bileşeni vardır; çalışanların performansını değerlendirmede kullanılacak standartlarla ilgili belirsizlik, işi başarılı bir biçimde yapmak için gerekli olan method ya da süreçlerle ilgili belirsizlik, işin zamanlaması ve sırası ile ilgili belirsizlik.

Yapılan birçok araştırma rol çatışması ile iş tatminsizliği, iş ve örgüt bağlılık eksikliği, öfke ve gerilim, işten ayrılma eğilimi, organizasyona güven eksikliği, karar vermeye katılımda güçsüzlükle pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmüştür (Rahim, 1992, p.62).

Rol belirsizliği ve rol çatışmasının işletme yönetiminde birlikte ele alınıp, ikisini de birlikte giderici tedbirlerin aynı anda getirilmesi sadece birine tedbir getirilmesinden daha etkili olacaktır. Ayrıca unutulmaması gereken bir konu da rol belirsizliği veya rol çatışmasından herhangi birinde olacak bir iyileşmenin, bu iki değişken ilişkili olduğu ve birbirini etkilediği için diğеrinde de bir iyileşmeyi beraberinde getireceğidir. Yöneticiler örneğin rol çatışmasını giderici tedbirler

alırken unutmamalıdır ki bu tedbirler rol belirsizliğini de giderici özelliğe sahiptir. Ortaya çıkan bir başka sonuç da şöyledir: rol çatışmasını giderici tedbirler alınması, iş tatmini üzerinden performansı artırma açısından, rol belirsizliğini giderici tedbirler alınmasından daha değerlidir. Çünkü rol çatışması rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki etkilerini yok etmektedir. Belki rol çatışması tamamen ortadan kaldırıldıktan sonra rol belirsizliği üzerine eğilmek gerekmektedir. Bir başka söylenebilecek konu da rol çatışmasının olduğu bir işletmede iş tatminini artırmak için rol belirsizliği üzerine eğilmenin bir anlamı olmayacaktır. Çünkü rol çatışması rol belirsizliğinin iş tatmini üzerinde olan etkisini yok etmektedir. İş tatminini artırarak performansı da artırma çabaları rol çatışmasını ve rol belirsizliğini de düşünerek daha verimli olacaktır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.55).

### **1.5.2.2. Bireyler Arası Çatışmalar**

Bireyler arası çatışma; etkileşim halindeki iki ya da daha fazla birey arasında uyumsuzluklar anlaşmazlık ve farklılıklar olarak ifade edilir (Rahim, 1992, p.75).

Çatışma konusunda çeşitli araştırma ve çalışmalar yapan Joe Kelly (adı geçen kaynak Sütü, 2007, s.27). Bireyler arası çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan durumlar; iki bireyin kutuplaşmış bakış açılarına sahip olmaları, belirsizliğe hoşgörü ile bakmamaları, uzlaşmanın yararlarını göz ardı etmeleri ve sonuca ulaşmaya yönelimli olmaları olarak ifade edilmiştir.

Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireylerarası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 2007, s.561).

### **1.5.2.3. Grup İçi Çatışmalar**

Grup içi çatışmalar; grubun amaçları, hedefleri, aktiviteleri ve fonksiyonları için grup üyeleri veya alt gruplar arasındaki tutarsızlıklar, anlaşmazlıklar ve



farklılıklar olarak ifade edilir (Rahim, 1992, p.101). Çatışma konusunda gruplara özel bir öneme sahip olmalarının birçok nedeni vardır;

- ✓ Gruplar organizasyonların yapı taşlarıdır.
- ✓ Gruplar organizasyon hedeflerini gerçekleştirmede birincil düzeni sağlarlar.
- ✓ Gruplar bireylere psikolojik ve diğer destekleri sağlarlar.

Grup içi çatışmalarla ilgili olarak yapılan bazı araştırmaların sonuçları, grup içi işbirliğinin, eşgüdümleme ve iletişim gibi işlemlerini kolaylaştırdığını göstermiştir.

#### **1.5.2.4. Gruplar Arası Çatışma**

Birbirine amaç, görev, kaynak ve bilgi bakımından bağlı olan iki veya daha fazla bölüm, departman, grup veya alt sistemler arasındaki uyumsuzluk ve anlaşmazlık olarak ifade edilir (Rahim, 1992, p.119). Gruplararası çatışma kompleks organizasyonlar için kaçınılmazdır.

Walton ve Dutton'a (1969 adı geçen kaynak Rahim, 1992, p.123) göre Gruplararası çatışmanın işlevsel sonuçları olabildiği gibi işlevsel olmayan sonuçları da olabilir.

#### **1.5.2.5. Örgütler Arası Çatışma**

Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında, aynı alanda faaliyet gösteren birden fazla örgütün birbirleriyle çatışmaları söz konusudur. İki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütler arası çatışmalara örnektir (Türkel, 2000, s.116).

### 1.5.3. Örgüt İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar

#### 1.5.3.1. Dikey- Yatay Çatışma

Yatay çatışma ise; örgütte aynı düzey ve kademede yer alan kişiler arasındaki anlaşmazlıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar daha çok işbirliği ve rekabet konusunda kendini gösterir. Çıkar çatışmaları, amaç ve algılama farklılıkları bu tür çatışmaya neden olabilir Dikey çatışma; bir örgütte ast-üst durumundaki kişi veya farklı kademeler arasındaki anlaşmazlıklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalardır. Yetersiz iletişim, amaç farklılıkları, bilgilerin algılanmasındaki eksiklikler dikey çatışmalara yol açabilir (Sütlü, 2007, s.29).

Jehn çalışmasında çatışmayı görev ve ilişki çatışması olarak sınıflandırmaktadır. Buna karşın dikey çatışmalarda durum biraz daha farklılık göstermektedir. Bir üstün astan daha fazla deneyim ve bilgiye sahip olması beklenmektedir. Bir üst işle ilgili bir konu hakkında astı ile mücadele ettiğinde astın davranışlarından üst rahatsız olmaktadır. Astların üstleriyle görev konusundaki tartışmaları negatif reaksiyona yol açar. Astın üstü ile tartışması durumunda yönetici sosyal konumunu tehlike altında hissedebilir ve bundan dolayı görev çatışması duygusal çatışmayla karıştırılabilir ve karma bir çatışma oluşabilir (Xin and Pelled, 2003, p.28).

#### 1.5.3.2. Emir Komuta- Kurmay Çatışması

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

Kurmay birimde görev yapan birey konusunda uzman ve emir-komuta personeline yol gösterip rapor vermekle görevlidir. Yapılan işle ilgili bütün sorumluluk emir-komuta personeline aittir.

Emir - komuta ve kurmay üyeleri, problemler karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptirler. Bu farklılıklar emir - komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar (Türkel, 2000, s.112).

## **1.6. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları**

Organizasyonel yaşamın karmaşıklığı ve birbirine bağlılığından nedeniyle işletmelerde çatışma kaçınılmazken, araştırmacılar çatışmanın zararlı mı yoksa faydalı mı olduğu konusunda farklı fikirlere sahip olmuşlardır. Eski organizasyonel araştırmacılar çatışmanın fonksiyonlara zarar verdiğini düşünmekte ve çatışmanın çözümü ve sebepleri üzerine odaklanmaktadırlar. Yakın zamandaki araştırmacılar ile çatışmanın bazı şartlarda yararları olabileceği görüşünü savunmuşlardır (Jehn, 1995, p.256).

### **1.6.1. Çatışmanın Olumlu Sonuçları**

Çatışmalarda karşılıklı olumlu yaklaşım, örgütte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir. Uygun bir biçimde yönetilen çatışma örgüte önemli katkılar sağlar. Çatışma problemlerin tanımlanmasında ve çözümlenmesinde etkin bir araç olarak kullanılabilir. Farklı görüşler, bilgiler ve tercihlerin olması ve bunların müzakeresi sonucunda bir karara varılması, kararların etkinliğini arttırabilir (Karip, 2003, s.29). Çatışmanın olumlu sonuçları şu şekilde özetlenmektedir;

- ✓ Daha iyi ilişkilerin oluşturulması, birey gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların kurguların ve hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.

- ✓ Psikolojik olgunluk, çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edilebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma süresinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasına sağlar (Karip, 2003, s. 37).
- ✓ Çatışan kişiler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır (Eren, 2007, s.544).
- ✓ Yeni fikirlere yol açması,
- ✓ Çatışma yeniliğe ve değişime yol açar. Sadece açmakla kalmaz aynı zamanda yeniliği ve değişimi daha kabul edilebilir ve daha istenir hale getirir (Litterer, 1966, s.180).
- ✓ Örgütsel enerjiyi geliştirir,
- ✓ Bireylerin ve örgütlerin kimlik oluşturmalarına yardım eder,
- ✓ Sorunlara işaret eden bir güvenlik değeri olarak hizmet etmesi (Can ve ark, 2006, s.212). Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- ✓ Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması, yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir (Karip, 2003, s.38).

## 1.6.2. Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Taraflar arasında iletişimin sınırlı olduğu, tarafların gerçek düşünce, duygu, amaç ve niyetlerini paylaşmadıkları çatışmalarda, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları olumsuz, birey ve örgüt için zarar verici hale gelir.

Challenger uzay mekiğinin 1986'da uzaya fırlatılışından saniyeler sonra havada parçalanmasında çatışmanın iyi yönetilmeyişi ya da çatışmadan kaçınılmış olması önemli bir rol oynamıştır. Challenger olayında sorumlu mühendislerin yöneticilerle yeni bir tartışma yaşamamak ve olası gecikmenin sorumlusu olmamak

adına uzay mekiğinin soğuk hava koşullarında fırlatılmasına ilişkin endişelerini ve düşüncelerini yöneticilerle paylaşmadıkları anlaşılmıştır (Karip, 2003, s.40). Çatışmanın olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

- ✓ Tarafları yoran bir mücadele; işyerinde zaman, emek ve paranın boşa harcanmasına yol açabilir
- ✓ Stres ve işten bıkkınlık
- ✓ Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar
- ✓ Güvensizlik ve şüpheciliğin hakim olduğu bir havanın oluşması
- ✓ İş doyumu ve performansın düşmesi
- ✓ Değişime karşı direnmenin artması
- ✓ Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması(Karip, 2003, s.41)
- ✓ Grup birlikteliğini yıkması
- ✓ Düşmanlığı ve saldırgan davranışları arttırması(Can ve ark., 2006, s.212)
- ✓ Çatışma, çatışma içindeki kişilerin ya da grupların amaçlarını, işletmenin genel amacının üstünde görmelerine neden olabilir.

## 2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bugünün firmalarında; işgücü çeşitliliğinin artışı, takım çalışmalarına artan önem, iletişimde mesafelerin artması, kültürel olaylar, daha az çalışanla daha çok iş, organizasyonlarda yeniden yapılanmanın sıklığı nedenlerinden dolayı çatışma yönetimi çok daha kritik bir öneme sahiptir (Song et al, 2006, p.344).

Örgütteki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetiminin çatışmalara olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması ya da tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler ya da gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akkirman, 1998, s.3).

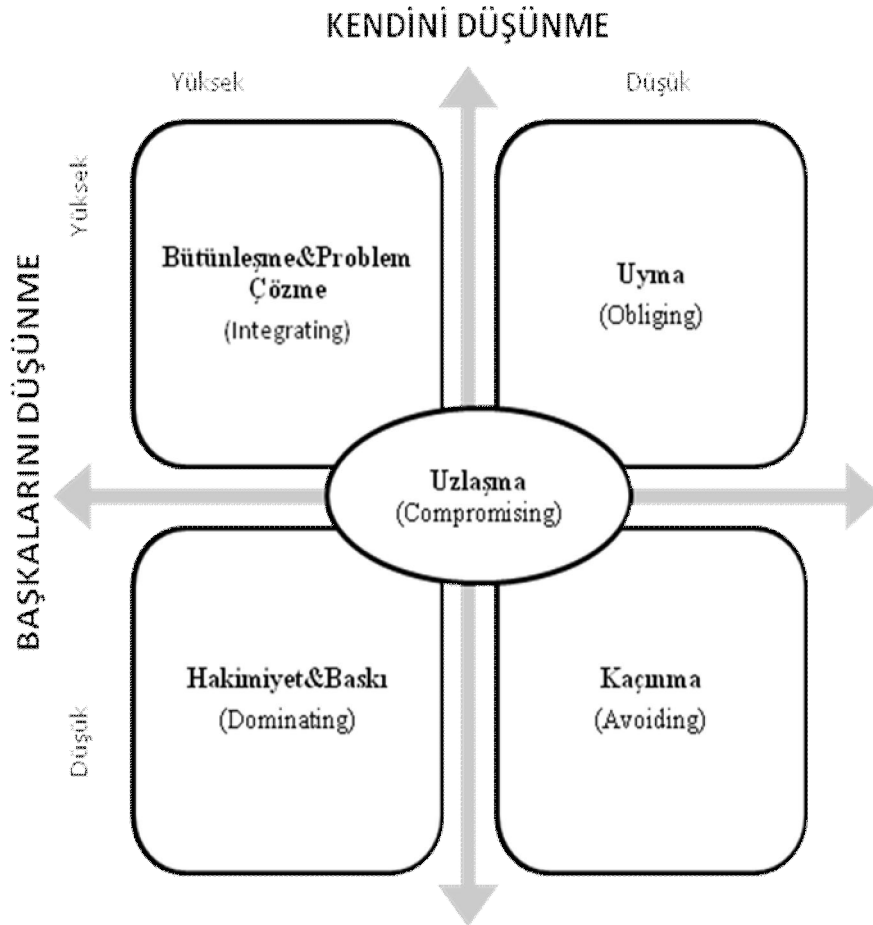
Örgütlerde çatışma düşük düzeyli çatışmalardan, yüksek düzeyli çatışmalara kadar yaşanabilmektedir. Çatışma yönetiminde önemli olan husus, çatışmayı örgütlerde optimum düzeye getirerek yapıcı forma sokmaktır. Bunun için çatışmanın nedenlerinin iyi bir şekilde anlaşılıp, analiz edilmesi gerekir. Çatışma, yönetim şekline göre yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurabileceğinden dolayı çatışma yönetimi önemli bir konu olarak yönetim biliminde yer almaktadır. Tjosvold (1991, p.35, adı geçen kaynak Üngören, 2008, s.881)'a göre çatışmanın başarılı bir şekilde yönetilerek işlevsel konuma gelmesinde yöneticinin fonksiyonu çok büyüktür.

### 2.1. Çatışma Çözüm Yöntemleri (Stratejileri)

Çatışma yönetim stratejileri için farklı modeller geliştirilmiştir. Thomas, iddiacılık ve iş birliğine dayanan bir modelde rekabet etme, işbirliği, kaçınma, yumuşatma ve uzlaşmadan oluşan beş farklı yönetim stratejisi ortaya koymuştur. Mary Parker Follet ise hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme olan üç yaklaşım ile çatışmayı çözülebileceğini savunmuştur.

Rahim'in çatışma yönetimi Thomas'ın modeline benzemekle birlikte iki temel noktada farklılaşmaktadır. Farklılaşan noktalar; kişinin kendini düşünme derecesi ve kişinin başkalarını düşünme derecesidir, Bu noktalara dayanan Rahim'in yönetim yaklaşımları Şekil 2.1'de gösterilmektedir (Rahim, 1992, p.22).

Bütünleşme, uyma, uzlaşma stratejileri işbirlikçi stratejiler olarak dikkate alınırken, kaçınma ve hükmetme stratejileri işbirlikçi olmayan stratejiler olarak adlandırılır. Daha önceki araştırmalar çatışmanın işbirlikçi yönetim stratejileri(bütünleşme, uyma, uzlaşma) çalışma ortamlarında çoğunlukla faydalı çıktılar sağladıklarını göstermiştir, buna karşın işbirlikçi olmayan (kaçınma, hükmetme) stratejilerin negatif sonuçlar oluşturduğu görülmektedir (Chan et al, 2007, p.280).



Şekil 2.1. Çatışma Yönetim Yaklaşımları (Rahim, 1992, p.24)

Tarafların kendilerini ve başkalarını düşünmenin yüksek olduğu durumlarda problem çözme, başkalarını düşünmenin yüksek, kendini düşünmenin düşük olduğu durumlarda; uyma stratejisi görülmektedir. Kişi kendini ve başkalarını orta düzeyde düşünmesi durumunda uzlaşma stratejisi geçerli olmaktadır.. Kişinin kendini düşünmenin yüksek, başkalarını düşünmenin düşük olduğu durumlarda ise hakimiyet stratejisi, kendini ve başkalarını düşünmenin düşük olduğu durumda ise kaçınma stratejisi kullanılmaktadır (Song et al, 2006, p.344).

Çatışma etkin bir şekilde yönetildiği zaman, organizasyonun başarısı için faydalı bir fırsat olabilir. Fakat yönetilmediği zaman çatışma artar ve kontrolden çıkarak yıkıcı olabilir. Karmaşık iş ortamında çatışma ile nasıl başa çıkılacağı ve organizasyon ve çalışanlar için fayda haline nasıl dönüştürüleceğinin anahtarı çatışmanın nasıl yönetileceğidir (Plocharczyk, 2006, p.98).

### **2.1.1. Hükmetme ve Baskı (Zorlama)**

Kişi kendi çıkarlarını, karşı tarafın çıkarları pahasına gerçekleştirmeye çalışır. Hükmedilen taraf ulaşılan çözümden memnun değildir. Bir çözümden ziyade zorlama durumu vardır.

Çatışmanın üst ile ast arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Eğer yönetici sık sık bu yola başvuruyorsa ve bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesine bağlı ise; çatışmalar geçici olarak giderilecek; fakat bu durum, personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaparak, verimliliğini düşürebilecek ve çatışma tehlikesi potansiyel olarak varlığını sürdürecektir (Akat ve ark., 1994 s.334). Bunun yanında Papa ve Canary (1995 adı geçen kaynak Gross, Guerrerro, 2000, p.206) hükmetme stratejisinin organizasyon amaçlarını gerçekleştirme durumlarıyla ilgili olan konularda bir dereceye kadar verimli olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu strateji çok önemli olmayan bir konuda aksiyon almak gerektiğinde veya çabuk çözüm ihtiyacı olması durumunda etkilidir (Plocharczyk, 2006, p.92).



Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi olmayan birey gücü hile ile, blöf yapma ile ya da daha üstün bir gücü kullanma ile hükmetme yoluna gidebilir (Rahim, 1992, p.67).

### **2.1.2. Uyma**

Kişinin kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek, karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarını karşılama yaklaşımıdır. Uyma stratejisinin olduğu durumlarda bir tarafın karar verme süreci daha az üretkendir uzlaşma ve bütünleşme stratejilerine göre. Bu da basitçe, uyma yaklaşımdaki birey kararlarlarına anlamlı bir katkı sağlamadığını gösterir (Gross and Guererro, 2000, p.206).

Uyma, belirsiz çatışmalarla konu kuşatıldığı durumlarda faydalı olan bir tekniktir. Genellikle uyma stratejisi, taraflardan birinin diğerine göre daha güçlü olduğu durumlarda kullanılır (Plocharczyk, 2006, p.91).

Daha çok astlarla üstler arasında yaşanan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla bu çatışma yönetim stilini kullanma yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip işletmelerde astlarla üstler arasında güç mesafesi daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 2003 s.63).

### **2.1.3. Kaçınma**

Taraflardan ikisi birden hem kendi kaygılarını hem de karşı tarafın kaygılarını göz ardı eder. Kenara çekil, ilgilenmeme, olumsuz hiç bir şey duymak veya konuşmak istemem durumlarında ortaya çıkan stratejidir. Çatışma yönetimini daha iyi bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin daha iyi bir konuma gelmesi için zaman kazanmada kullanılabilen bir stratejidir (Rahim, 1992, s.25).

Bu yaklaşımda her iki tarafta kaybetme durumu yasadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma

dönüşebilirler. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler (Üngören, 2008, s.891)

Kısa vadede çatışmayı azaltmak için kullanılan bir yöntemdir. Sonuç itibarıyla de hiç bir tarafı memnun etmez (Ceylan, 2006, s.45). Birçok araştırma kaçınma stratejisinin verimlilik, genel yetenek, ilişki memnuniyeti ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir (Gross and Guerrerro, 2000, p.208).

#### **2.1.4. Bütünleşme ve Problem Çözme**

Bu strateji problem çözme olarak da bilinir. Her iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm bulmak için açık ve güvenilir şekilde bilgi alıp vererek, farklılıkları inceleyerek işbirliği gerektiren stratejidir (Rahim, 1992, p.23).

Çatışan taraflarca, tamamıyla kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece; taraflardan hiçbiri, herhangi bir fedakârlığa katlanmış olmaz. Çatışma halindeki personel, problemlerine en iyi çözüm yolunu bulmak için bir araya geldiklerinden; bu yaklaşımda, çatışmanın nedenleri karşılıklı olarak tartışılır, araştırılır ve yöneticinin katkısı ile ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Böylece; ortaya çıkan sonuçlar ışığında, çatışma kabul edilebilir ve farklı çözüm yolları önerilir.

Empatinin hakim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Bütünleştirme taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar.

#### **2.1.5. Uzlaşma**

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan uzlaşma stratejisi, tarafların ortak bir noktada çözüme kavuşmak için kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek çözüme kavuşma yaklaşımıdır. Bu stratejide tarafları kendi isteklerinden tavizler verdiği için kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf varlığından söz edilemez

(Üngören, 2008, s.892). Bu yöntemde orta noktada anlaşmaya varan taraflar açısından kazanma ya da kaybetme söz konusu olmadığı için, bu yöntemle taraflarca ulaşılan çözüm iki tarafın birlikte yaşamalarına olanak verecek kadar çatışmanın bulunduğu ortalama bir çözümdür.

Uzlaşmacı yaklaşımda bulunan taraflar baskıcı yaklaşımca tarafa göre daha fazla vazgeçme eğilimindedir, fakat uyma yaklaşımındaki tarafa göre daha az vazgeçer. Diğer taraftan uzlaşmacı yaklaşımda bulunan taraflar kaçınma taraflarına göre kendini konuya daha fazla adarken, bütünleşme tarafı kadar derinlemesine konuyu araştırmaz (Rahim, 1992, s.25).

Uyumlu hedefleri olan eşit güç ve statüye sahip olan taraflar uzlaşmadan faydalanırlar. Bununla birlikte Uzlaşma stratejisi en etkin çatışma yönetim stratejisi olduğu söylenmektedir. Çünkü bu stratejisi iki tarafı da memnun edecek çözüm aranır. Uzlaşma ayrıca zor fakat katma değeri yüksek konularla başa çıkmada en iyi faydalanılabilecek yaklaşımdır (Plocharczyk, 2006, p.91).

Tablo 2.1’de çatışma yönetim stillerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve olmadığı durumlar belirlenmiştir. Çatışma yönetim stilleri değerlendirildiğinde, problem çözme ve uzlaşma stillerinin daha çok stratejik problemlerin çözümünde kullanılabileceği görülmektedir. Uyma, hükmetme ve kaçınma stilleri ise daha çok taktik problemlerin; günlük işleyiş ve işlemlerle ilgili problemlerin çözümünde kullanılabilir.

Tablo 2.1. Çatışma Yönetim Yaklaşımlarının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar (Rahim, 1992, p.43)

Çatışma Yönetimi	Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
Problem Çözme (İşbirliği)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu çok karmaşıksa</li> <li>➤ Daha iyi çözüm yollarına ulaşmak için tarafların görüşlerinin sentezi gerekiyorsa</li> <li>➤ Karşı tarafın verdiği sözleri yerine getirmesi bekleniyorsa</li> <li>➤ Problemi çözmek için yeterli zaman varsa</li> <li>➤ Tek bir taraf problemi çözemiyorsa</li> <li>➤ Tarafların ellerindeki kaynakların durumu, ortak problemlerin çözülmesini gerektiriyorsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Görev ya da problem basit olduğunda</li> <li>➤ Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa</li> <li>➤ Karşı taraf ulaşılabilecek sonuca ilgi göstermiyorsa</li> </ul>
Uyma	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hatalı olduğunu inanılıyorsa</li> <li>➤ Karşı taraf için konu daha önemliyse</li> <li>➤ Gelecekte karşı taraftan bir şey alacağını düşünerek bir şeyden vazgeçmeye razıysanız</li> <li>➤ Çatışmada zayıf olan taraftaysanız</li> <li>➤ İlişkinin sürdürülmesi gerekiyorsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu sizin için önemliyse</li> <li>➤ Haklı olduğunuza inanıyorsanız</li> <li>➤ Yapılan geçici açıklama yakın gelecekte bir anlaşmaya ulaşmak için daha fazla zaman gerektiriyorsa</li> </ul>
Hükmetme (Rekabet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu önemsizse</li> <li>➤ Çok çabuk karar verilmesi gerekiyorsa</li> <li>➤ Olayların akışı sevimsiz bir hal aldıysa</li> <li>➤ Otoritesini zorla kabul ettirmeye çalışan astların üstesinden gelmek gerekiyorsa</li> <li>➤ Karşı tarafın kararı size çok pahalıya patlıyorsa</li> <li>➤ Astlar teknik karar verme konusunda yetersizlik gösteriyorlarsa</li> <li>➤ Konu sizin için önemliyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu karmaşıksa</li> <li>➤ Konu sizin için önemli değilse</li> <li>➤ İki tarafta eşit güce sahipse</li> <li>➤ Çok çabuk karar almak gerekmiyorsa</li> <li>➤ Astlar üst derecede yetenek sahibiyse</li> </ul>
Kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu önemsizse</li> <li>➤ Kavga etmenin getirdiği fonksiyonel olmayan etkinin çözümün getirdiği yararlardan daha fazla ise</li> <li>➤ Yatışma ya da sakinleşme süreci gerekiyorsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konu sizin için önemliyse</li> <li>➤ Karar alma sorumluluğu size ait olduğunda</li> <li>➤ Taraflar problemin çözümünün ertelenmesini istemiyorlarsa</li> </ul>
Uzlaşma	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tarafların amaçları birbirlerinden farklıysa</li> <li>➤ Taraflar eşit derecede güce sahipse</li> <li>➤ Anlaşma sağlanamıyorsa</li> <li>➤ Problem çözme ve hükmetme stillerinin kullanımı başarıya ulaşmıyorsa</li> <li>➤ Karmaşık bir probleme geçici bir çözüm getirilmesi gerekiyorsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taraflardan biri daha fazla güce sahipse</li> <li>➤ Problem, problem çözme stilini gerektirecek kadar karmaşıksa</li> </ul>

Çatışma büyüyen ve değişen iş ortamları için kaçınılmaz ve gereklidir. Etkin yöneticiler çalışanların çatışma ile karşılaştıklarında iletişimlerini geliştirmek için

duygusal zekalarını nasıl yöneteceklerine öğrenirler. Güçlü liderler organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çatışmayı kabul ederler ve avantajlarından faydalanırlar.

## **2.2. Grup ve Takımlarda Çatışma**

Sosyal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin bir araya gelmektedir. Bu da takımların kritik ve karmaşık görevleri başarmalarından giderek artan bir sorumluluğa sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Yapılan çalışmalar takım çalışmasının, bireylerin görevlerini tek başına gerçekleştirmelerinden çok daha etkili olduğunu öne sürmektedir (Tjosvold et al, 2005, p.342).

Takım çalışmaları popüler olarak dünyada kaliteyi arttırmak için, maliyetleri düşürmek için, rekabetçi Pazar şartlarında yeni ürün geliştirme çalışmaları için kullanılmaktadır (Tjosvold et al, 2000, p.53).

Takım üyelerinin yeteneklerini barındıran bireysel farklılıklarını takıma taşıdıkları genellikle kabul edilir. Bu bireysel farklılıklar takım çalışmasına potansiyel değerler katabilmektedir. Bundan dolayı takım üyelerinin getirdikleri farklı seviyedeki bireysel yetenekler düzgün bir şekilde yönetildiği takdirde takım çalışmasına büyük bir katma değer sağlayabilecektir (Hill et al., 2005, p.350). Buna karşın takım üyelerinin getirdikleri farklı bilgiler ve problem çözme uzmanlıkları belli düzeydeki anlaşmazlıkları sebep olacaktır. Bu anlaşmazlıklar kaçınılmaz olmakla birlikte daha derinlemesine çözüm için bir fırsat sunar (Woerkom and Engen, 2009, p.382)

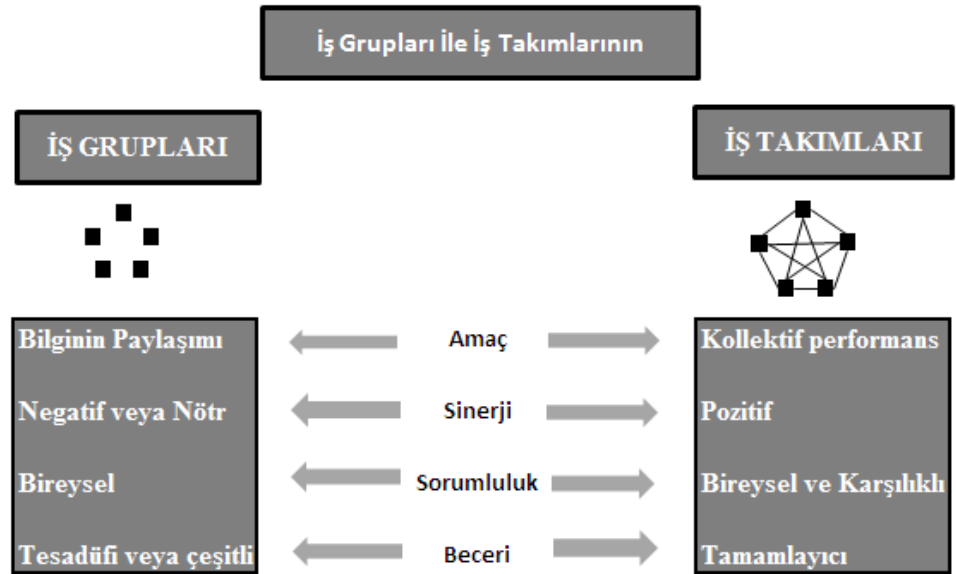
### **2.2.1. Grup ve Takım Kavramları**

İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakmaktadır. Günümüzde bir işletmenin önüne çıkan fırsatları kullanma

becerisi, genellikle işletme içindeki yetenekli insanların bir araya getirilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmeleri ile doğru orantılıdır (İnce ve ark., 2004, s.424).

“Takım” kelimesi bugünün organizasyon çevresinde “grup” kelimesinin yerine kullanılmaktadır. Fakat akademisyenler iki kavram arasındaki farkı ortaya koymaktadır (Hill et al., 2005, p.350).

Bir grup; karşılıklı etkileşim içerisinde ve birbirlerine bağlı bireyden oluşan, belirli bir hedefi başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla birey olarak tanımlanabilmektedir. Diğer yandan takım, özel bir grup türüdür. Takım, ortak bir amaç etrafında birleşmiş, görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için tamamlayıcı yeteneklere sahip bir grup birey olarak tanımlanabilmektedir (Günsel, 2008, s.23). Grup ve takım arasındaki farklılıklar Şekil 2.2’de gösterilmiştir.



Şekil 2.2. Grup ve Takım Arasındaki Farklılıklar (Özkalp ve Kirel, 2004, s.135)

İyi oluşturulmuş ve performansı iyi bir takım, gruptan daha büyük çıktılar üretmelidir. Daha büyük çıktı tamamlayıcı çalışma ve verilen görevi başarma arzusu tarafından oluşturulan sinerjinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir (Hill et al., 2005, p.351).

Takımlar problem çözme takımları, otonom takımları ve çapraz fonksiyonel takımlar olmak üzere çeşitli sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Farklı departmanlarda çalışan bireyleri bir araya getirerek çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmeyi hedefleyen işletmeler çapraz fonksiyonel takımları kullanmaktadır.

### **2.2.2. Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Çapraz Fonksiyonel Takımların Önemi**

Farklı faaliyet ya da fonksiyon sahalarında çalışan üyelerin kendi hiyerarşileri dışından bir takım liderinin komutası altında belirli bir görevi başarmak üzere bir araya gelmeleri ile oluşan çalışma takımları, çapraz fonksiyonel takımlar olarak adlandırılmaktadır (Günsel, 2008, s.25). Firmalar son yıllarda artan şekilde ürün geliştirme çalışmalarını pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim gibi farklı fonksiyonlardan aldıkları üyelerle oluşturdukları çapraz fonksiyonel takımlara yüklemektedirler (Sethi et al, 2001, p.74).

Rekabete cevap verebilmek için organizasyonel birimler geçmiştekenden daha fazla birbirleriyle yakın çalışmak zorundalar. Bugünün karmaşık sistemleri ve ürünleri için farklı personel yetenekleri ve disiplinlerinden elden edilen bilginin entegre edilmesine ihtiyaç vardır. İnovasyoncular başarılı olabilmek için takım olarak öğrenmek ve çalışmak zorundalar.

Yeni ürün geliştirme projelerine verilen öneme karşın yeni ürün başarısızlık oranı hala çok yüksek kalmaktadır. Birçok Ar-Ge projesi ticari bir ürün olamadan sonuçlanmaktadır (Islam et al, 2008, p.239). Çapraz fonksiyonel takımlar yeni ürün geliştirme konusunda oldukça popülerlerdir. Çünkü bu takımlar sadece fonksiyonlararası entegrasyon sağlamakla kalmayıp, ürünün kolayca ticarileşmesini de sağlamaktadır. Çapraz fonksiyonel takımlar iki net avantaj üretmektedirler. Yeni ürün geliştirme takımları üretim ve pazarlama gruplarında karar vermeye katılımda ve yeni ürün ile ilgili görevleri gerçekleştirmede katılımı artırma sağladıkları birinci avantajdır. İkincisi ise tüm takım, yeni ürün geliştirme süreci ile ilişkisi olmasından çok sürecin bir parçası olur (Jassawalla and Sashittal, 1991,p.51).

Çapraz fonksiyonel takımların potansiyel faydaları şunlardır (Huths, 2008, p.11);

- ✓ Karmaşayı kontrol etmesi; yenilikçi görevlerin artan karmaşası bireylerin ve fonksiyonel grupların koordinasyonunu ve bilgi sürecini aşar. Çapraz fonksiyonel takımlarda birleştirilmiş uzmanlardan bu görevleri başarması beklenir.
- ✓ Etkinlik; Çapraz fonksiyonel takımlardan temel aktiviteler ile aynı zamanda performans beklenir, aksi durumlarda sırayla çalışılır.
- ✓ Yaratıcılık; Farklı uzmanlıktakilerin daha geniş bilgi vermesi ile aynı bilgiden daha çeşitli yorumlamalar ortaya çıkabilir. Yorumlama farklılıklarının artması ile daha fazla fikir üretilebilir.

Tüm bu faydalarının yanında etkin iletişim çapraz fonksiyonel takım içindeki görüş farklılıkların entegre edilmesi için önemli bir unsurdur (Huths, 2008, p.40).

Çapraz fonksiyonel takımların yaratıcılığı üzerinde önemli rol oynayan üç durumsal etkinin olduğunu ileri sürülmektedir. Bunlardan birinci üst yönetimine projeyi yakından takip etmesi, ikincisi takımın risk almada desteklenmesi, üçüncüsü ise en azından proje geliştirmenin başlangıç aşamasında müşteri görüşlerinin de alınması takım yaratıcılığını geliştirmede fonksiyonel rol oynayacağı ileri sürülmektedir (Sethi et al., 2001, p.77).

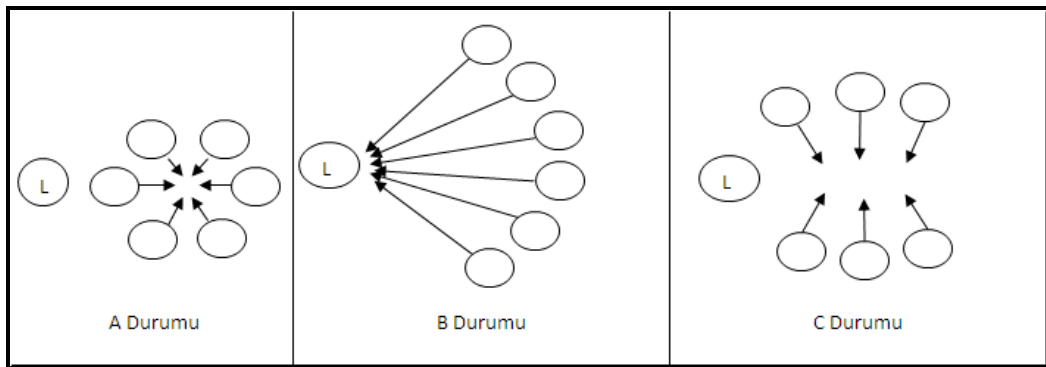
### **2.2.3. Grup ve Takımlarda Çatışma Nedenleri**

Gruplar birçok nedenden etkilenebilirler, Rahim'e (1992) göre grup için çatışma kaynakları şunlardır;

- Liderlik: Liderlik tarzı grup içi çatışmanın kaynağıdır, ayrıca diğer faktörlere de etki eder. Liderlik ile ilgili olarak üç tür durum ortaya çıkabilir. Bu durumlar Şekil 2.3'de gösterilmektedir.



- ✓ A durumu: grup liderinin farklı davranıp grup içinde bir veya iki üyeyi daha fazla desteklediği durumlarda grup üyeleri arasında çıkabilecek olan çatışma durumu
- ✓ B durumu: Grup üyelerinin grup liderine karşı çatışmasının arttığı durumdur. Genellikle grup lideri görev yapısında, programda, prosedürlerde değişiklikler yapması durumunda ortaya çıkar.
- ✓ C durumu: Grup içinde ayrılma olması durumudur. Statü, görev ilgisi, ofis alanı gibi farklılıklar nedeniyle alt grupların oluşmasını ve gruplar arası ve lider arasında çatışma çıkması görülen durumdur (Rahim, 1992, p.110).



Şekil 2.3. Grup İçi Liderlik Kaynaklı Çatışmalarda Üç Farklı Durum (Rahim, 1992, p.109)

- Görev Yapısı: Yapılacak işin sınırlarının ve sorumluluklarının belirsiz olduğu zamanlarda çatışmalar ortaya çıkabilir (Eren, 2007, s.488)
- Grup yapısı: Düşünceleri, inançlar, fikrileri, değer ve davranışları birbirinden çok farklı bireylerden meydana gelen gruplarda üyeler, organizasyon ve grup amaçlarına yönelik birbirinden farklı bakış açılarına sahip olacaktır. Bu durumda kişiler arası çatışma ortaya çıkacak ve sinerji oluşu zaman alacaktır (Rahim, 1992, p.111)
- Büyüklük: Grubun büyüklüğü süreçleri ve çatışmayı etkiler. Grup büyüdükçe potansiyel çatışma artar (Rahim, 1992, p.111).
- Diğer bir neden ise kaynak azlığıdır. Amaçlara ulaşmak için çabalayan insanlar kaynaklarını arttırma çabasına girerler, bu da onları çatışmaya götüren bir sebeptir.

## 2.2.4. Grup ve Takımlarda Çatışma Boyutları

Jehn Karen (1997) yaptığı kalitatif araştırma da takımlar için üç tür çatışma türünü tespit etmenin yanında, çatışmanın dört boyutunu da ortaya çıkarmıştır. Duygusallık boyutu (Emotionality), Önemlilik boyutu (importance), kabul edilebilirlik boyutu (acceptability) ve çözülebilirlik boyutu (resolution potential) çalışmada tespit edilen boyutlardır.

Sadece çatışma türlerini inceleyerek değil, ayrıca grubun çatışmayı nasıl algıladığını ve karşıladığını gösteren davranışlar ve inançları da incelemenin çatışmanın negatif veya potansiyel pozitif etkilerini anlamada yardımcı olacaktır (Jehn et al, 2008. p.471).

### 2.2.4.1. Duygusallık

Duygusallık boyutu çatışma süreci boyunca negatif etki sunar ve hissettirir. Geçmişte yapılan çalışmalar gösteriyor ki bu etki geniş oranda negatif his ve duygu içermektedir. Russell ve Fehr 'a göre (1994, p. 186 adı geçen kaynak Jehn, 1997, p.541) "duygu" içinde hiddet ve öfke gibi kızgınlığın diğer başlıklarını barındırır.

Verilerin içinde geçmiş çalışmalarla da tutarlılık gösterip çatışmalardaki duygusallık boyutunu gösteren diğer negatif duygular şunlardır: hayal kırıklığı, endişe, huzursuzluk, gerginlik, dargınlık, kızgınlık, sinirlenme, öfke, suçlama, küçümseme, pişmanlık, hınç (Jehn, 1997, p.542).

Jehn Karen (1997) çalışmasında duyguların davranışsal gösterimini bağırma, yüksek ses tonu, çarpılan kapılar, kalp atışının hızlanması, kızgın ses tonu olarak ifade etmiştir. Bu da gösteriyor ki çatışmaya (çatışma türü fark etmeksizin) cevap vermek için gösterilen tüm duygular negatif bir etkiye sahiptir (Jehn, 1997, p.544).

İlişki çatışmasında duygusal öğeleri ortaya çıkarmak kolayken, görev ve süreç çatışmasında da yüksek düzeyde duygu bulunmaktadır. İlginç bir şekilde görev ve

süreç çatışması boyunca, bu negatif etki seviyesi genellikle kişilerarası düşmanlık olmaksızın sunulur (Jehn, 1997, p.544).

Duygusal boyutu çatışma türüne göre farklılık göstermeksizin negatif etkiye sahiptir. Yüksek duygusal içeren çatışmalar görev bakış açısı odaklanmayı engeller, bunun yerine suçlama ve savunmaya odaklar (Jehn, 1997, p.549).

Takım üyeleri çatışmayla ilgili olarak negatif duygulara sahip olduklarında görevlere ve işlere verimli olacak şekilde odaklanmaları azalır. Negatif etkiler mantığın önüne geçer ve negatif duygular daha da şiddetlenebilir.

#### **2.2.4.2. Önemlilik**

Grup performansının diğer boyutu, grup içinde çatışma olayının meydana gelme sıklığının ötesinde çatışmanın boyutu veya kapsamı ve süresidir. Çatışmanın bu boyutu “önemlilik boyutu” olarak isimlendirilir. Grup üyeleri genellikle çatışmayı önemli bir konu ile alakalı olup olmadığını değerlendirirler, genellikle çatışmanın “büyük bir kavga”- “ufak çekişme” olduğunu belirlemek için tartışır. Eğer çatışma önemi düşük şeylerle ilgili ise veya düşük şiddette ise, bu durum unutulabilecek veya az bir efor ile düzeltilebilecek bir durum olarak tanımlanır. Eğer konu büyük bir öneme sahipse, grup başarısı ve devamı için hayati olarak tanımlanır (Jehn, 1997, p.544).

Daha fazla insan, olayı barındıran veya gelecekteki süreçler ve çıktılar üzerinde daha fazla etkisi olan çatışmalar daha ciddi olarak algılanır. Bu durum artan şekilde güçlü etkileşimleri harekete geçirecek ve etkin yönetimi daha zor hale getirecektir. (Jehn et al, 2008, p.473).

#### **2.2.4.3. Kabul Edilebilirlik**

Kabul edilebilirlik boyutu, çatışma ve iletişim ile ilgilidir. Grup normları grup üyelerinin davranışlarına rehberlik eden standartlardır. Çatışmanın kabul edilebilirlik normları bulunan bir birimde, çatışmanın ortaya çıkışı hakkında konuşmak uygundur. Çatışma ile ilgili kabul edilebilirlik normları bulunan

gruplarda, grup üyeleri problemlerini istekli olarak tartışıyorlar, çatışma duygularını açık bir şekilde göstermektedir. Çatışmayı uygun göremeyen normların olduğu gruplarda, grup üyeleri çatışmalı davranış sergileyen durumlardan kaçınmaktadırlar (Jehn, 1997, p.545).

Jehn'in ilk çalışmalarında çatışmanın açık bir iletişiminin genellikle takım performansını arttıracaklarını ileri sürmüştü, buna karşın açık iletişimin takım performansına negatif etkisinin olduğu sonuçlar da bulunmuştur. Görevle ilgili konularda açık iletişim, takım üyelerini istekli bir şekilde problemleri tartışmasını sağlayacak bu durumda takım performansını pozitif etkileyecektir. Bu karşın ilişki çatışmalarında açık iletişim negatif etkileri daha da şiddetlendirecektir. Eğer takımda süreç çatışmaları açık bir şekilde tartışılır ise, bu durumda suçlama ve yargılama daha az olacaktır (Jehn et al, 2008, p.473).

#### **2.2.4.4. Çözülebilirlik**

Çözülme potansiyeli, çatışmanın gözüken çözülebilirlik derecesini gösterir. Bazı çatışmalar grup üyeleri tarafından diğerlerine göre daha kolay çözülebilir olarak değerlendirilir. Geçmiş çalışmalar çatışmanın gerçekten çözülüp, çözülmediği ve nasıl çözülmediğine odaklanırken, Jehn (1997) araştırmasındaki veri setinde çözülmeye bakış açısı: üyelerin çatışmanın çözülebileceğine olan inancının derecesidir. Gözlemler ve görüşmeler süreç çatışmasının prosedüre veya grup yöneticisine danışılarak daha kolay çözüleceğini ortaya çıkarmıştır. Kişisel veya daha büyük öneme sahip çatışmalar (stratejik karar verme problemleri veya üst düzey farklılıklar gibi.) genellikle daha zor çözülmektedirler. Çatışma türü fark etmeksizin düşük önemlilik ve duygusallığı az olan çatışmalar, duygusallığı fazla, yüksek önemlilikteki çatışmalara göre genellikle kolay çözülebilir olarak algılanırlar (Jehn, 1997, p.545).

Çatışmanın çözülme potansiyel algısının yüksek olması genellikle takım performansı ve memnuniyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Jehn çalışmasında takım üyelerini çözülme potansiyeli yüksek olan görev çatışmasıyla uğraşmak, potansiyeli düşük olanlarla ilgilenmeye göre daha fazla motive ettiğini tespit etmiştir

(Jehn, 1997, p.550). Çatışmanın çözülebilmesi, aniden ortaya çıkan durumların da yönetebileceğine olasılığını arttırır.

### **2.2.5. Grup ve Takımlarda Çatışma Türleri**

Takım çatışması genel olarak bir tarafın düşünce, fikir ve algılarının diğer taraf için negatif veya karşıt olma durumudur. Takım çatışması çok boyutludur (Tekleab et al., 2009, p.173).

Araştırmalarda organizasyonel grup çatışmalarını çoğunlukla iki türde incelenmektedir. Guetzkow ve Gry (1954 adı geçen kaynak Jehn, 1997, p.531)'ın sunmuş olduğu duygusal (affective) ve substantif (substantive) çatışma bunlardan biridir. Duyusal çatışma kişiler arası ilişkilerden meydana gelen çatışma iken, substantif çatışma, grup görevleri ile ilgili çatışmaları ifade etmektedir. Prime ve Price (adı geçen kaynak Jehn, 1997, p.531) gruplarda çatışmayı kişiler arası anlaşmazlıkların görevli ilgili olup olmamasına göre yapıcı ve duygusal çatışma olarak ikiye ayırmıştır.

Jehn (1997) çatışma türleri ile ilgili yaptığı kalitatif araştırmasında grup içi çatışmaları görev, süreç ve ilişki çatışması olmak üzere üçe ayırmıştır. Araştırmalar bu çatışma türlerinin hem içerik hem de potansiyel olarak takım çıktıları üzerinde farklılık gösterdiğini saptayarak bu türleri desteklemiştir (Greer et al, 2009, p.280).

#### **2.2.5.1. İlişki Çatışması**

Grup üyeleri arasındaki işle ilgili olmayıp kişisel konulardaki anlaşmazlık ve uyumsuzluktur. İlişki çatışması genellikle sosyal olaylar, dedikodular, politik görüşler veya hobi gibi iş dışı konularla ilgili konuşmalardır (Jehn et al, 2008. p.467).

İlişki çatışması, takım üyeleri arasındaki iş dışı özel konularla ilgili yaşanan anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklardır olarak tanımlanmaktadır (Jehn et al, 2008, p.467).İlişki çatışmasının takım yaşam evresinin herhangi bir evresinde yararlı olabileceği ihtimal dahilinde olmayan bir durumdur. Takım etkileşimlerinin ilk

aşamalarında ilişki çatışmasının düşük olması takım üyeleri arasında daha yakın ilişkiler yaşanmasına izin verir. Araştırmalar takım üyeleri arasında yakınlığın artmasının faydalı bilgi paylaşımını, çatışma çözümlerinde artış ve daha iyi performans sağlayacağını göstermişlerdir (Jehn and Mannix, 2001, p.240)

Araştırmalar, ilişki çatışmasıyla takım memnuniyeti ve takım performansı arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. İlişki çatışması görevlere ilişkin çabalara zarar verir çünkü takım üyeleri görevlerini gerçekleştirmek yerine tehditleri azaltmaya, güçlerini arttırmaya, uyumluluğu sağlamaya odaklanırlar. Sürekli ilişki çatışması takım fonksiyonlarına ciddi zarar vermektedir. Bugüne kadar ilişki çatışmasının takım performansı veya memnuniyeti üzerinde pozitif etkisine dair hiçbir bulgu bulunmamıştır (Jehn, 1997, p.531).

**H1a:** İlişki çatışması proje içi öğrenme ile negatif ilişkilidir.

**H1b:** İlişki çatışması öğrenmenin desteklenmesi ile negatif ilişkilidir.

**H1c:** İlişki çatışması proje başarısı ile negatif ilişkilidir.

**H1d:** İlişki çatışması proje performansı ile negatif ilişkilidir.

### **2.2.5.2. Görev Çatışması**

Grup üyeleri arasındaki çalışılan işle ilgili fikir ve düşünce farklılıklarıdır (Jehn et al, 2008. p.467). Jehn(1997) kalitatif araştırmasında görev çatışmasının yapıcı eleştiriler, alternatifleri dikkatli değerlendirme, üyelerinin fikirleri için gerçekçi sorular sormasıyla faydalı olduğunu tespit etmiştir (Jehn, 1997, p.548).

Görev çatışması, takım üyeleri arasında görevlerle ilgili fikir ve düşünce farklılıkları olarak tanımlanır. Araştırmalardan bazıları görev çatışmasının belli durumlar altında faydalı olabileceğini savunurken, bazıları da ilişki çatışması gibi takım performansına ve takım üyelerinin memnuniyetine zarar vereceğini ileri sürmüştür (Jehn et al, 2008, p.467).

Jehn'in (1997) kalitatif araştırmasında; görev çatışmasının olmadığı takımlarda takım performansını geliştirecek alternatif yolların kaçıırılabilceği buna karşın yüksek seviyedeki görev çatışmasının görevin tamamlanmasına zarar verebileceğini ortaya koymuştur (Jehn, 1997, p.532).

Görev çatışmasının negatif etkisinin çatışmanın ortaya çıkış zamanı ile ilişkili olabileceği ileri sürölmüştür. Örneğin, erken görev çatışması, prosedürel konulara zarar verebilir veya takımı ana amacından uzaklaştırabilir. Görev çatışmasının çok geç ortaya çıkması takım etkileşimin fikir birliğini azaltmasına ve uygulamaya geçişe tehdit olabilir. Takım çalışmasının tam orta zamanında ortaya çıka görev çatışmaları takım performansı ile pozitif ilişkilidir (Jehn and Mannix, 2001, p.241)

Karar verme sürecindeki ihtiyaçlardan ve karmaşık çevresel etmenlerden dolayı, yöneticiler olaylar ve stratejik kararlar ile ilgili farklı görüşler üretmek zorundalar. Üst düzey yöneticiler farklı perspektifleri ve çatışan alternatifleri anlamlı bir düzeyle ve karalarla ilişkilendirmek zorundadırlar. Yöneticiler fikir alış verişinde bulunurken, risklerin anlaşılrlığı artar, belirsizlikler ortaya çıkar ve kararın kalitesi için gerekli adımlar ortaya çıkar.

Eisenhardt (1989 adı geçen kaynak Olson, Parayitam, Bao, 2007, p.203–204) karar verme sürecinde diğer üst düzey yöneticiler ile açık bir şekilde fikir mücadelesi yapan yöneticilerin kararlarının kalitesinin artığını bulmuştur.

**H2a:** Görev çatışması proje içi öğrenme ile pozitif ilişkilidir.

**H2b:** Görev çatışması öğrenmenin desteklenmesi ile pozitif ilişkilidir.

**H2c:** Görev çatışması proje başarısı ile pozitif ilişkilidir.

**H2d:** Görev çatışması proje performansı ile pozitif ilişkilidir.

### 2.2.5.3. Süreç Çatışması

İşi başarmak için sürecin nasıl ilerleyeceği, kimin sorumluluğunda neyin olacağı ve işlerin nasıl delege edileceği ile ilgili konulardan ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (Jehn et al, 2008. p.467).

Araştırmalara göre yüksek seviyedeki süreç çatışması iş süreçlerinin verimliliğini olumsuz şekilde etkilemektedir. Kimin ne yapacağı ile ilgili çatışma uzadıkça işlerin tamamlanması uzuyor, çalışanlar belirsizlikten ve sıkılıyor ve gruptan ayrılma isteği doğuyor. Kaynak ve sorumluluklar nedeniyle gelişen itirazları grup üyeleri haksızlık gibi algılıyor, bu durum performansın düşmesi ve grubun bir üyesi olmaktan rahatsızlık duyulmasına sebep olabiliyor (Jehn, 1997, p.548).

Aşırı ilişki çatışması ve aşırı derecedeki süreç çatışması açık bir şekilde grup performansını düşürüyor ve bu çatışmaların etkileri birincil olabiliyor (Jehn, 1997, p.547). Düşük performanslı gruplarda yüksek performanslı gruplara göre çok daha fazla süreç çatışması olduğu gözlenmiştir.

Karen Jehn (1997) çalışmasında süreç çatışmasının yaratıcı çalışma süreçlerine zarar verdiğini bulmuştur (Jehn, 1997, p.548). Jehn Karen yaptığı araştırmalarda (1997, 2008, 2001) süreç çatışmasının takım performansı ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

**H3a:** Süreç çatışması proje içi öğrenme ile negatif ilişkilidir.

**H3b:** Süreç çatışması öğrenmenin desteklenmesi ile negatif ilişkilidir.

**H3c:** Süreç çatışması proje başarısı ile negatif ilişkilidir.

**H3d:** Süreç çatışması proje performansı ile negatif ilişkilidir.



## **2.2.6. Çatışma Yönetim Stratejilerinin Grup ve Takım Performansına Etkileri**

Araştırmalar çatışma yönetim stratejilerinin grup çıktılarını direk olarak etkilediğini göstermiştir. Araştırmacılar, işlevsel çatışma yönetiminin grup performansını ve uygun çatışma yönetim stratejisinin grup memnuniyetini arttıracığı, kaçınma stratejisinin takım performansını olumlu yönde önemli ölçüde etkilediği, fakat uyma yönetim stratejisinin takım performansına zarar verdiğini bulmuşlardır. Ayrıca bütünleşme stratejisinin her iki tarafın bilgiyi arama ve kararlı bir şekilde sonuç için çalışmaları açısından takım performansı için faydalı olacağını savunmuşlardır. Bunun yanında hükmetme stratejisinin takım performansını negatif etkilediğini savunmuşlardır. (Chou and Yeh, 2007, p.1038).

### 3. ÖĞRENME VE ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

İnsanı toplumsal bir varlık yapan ve onu diğer canlılardan ayıran en önemli özelliklerden biri, öğrenme yeteneğine sahip olmasıdır. Öğrenme değişik biçimlerde tanımlanmakla beraber, psikologların çoğu öğrenmenin bireyin çevresiyle etkileşim kurması sonucu oluştuğunu ve bireyin davranışlarında değişiklik meydana getirdiği görüşünde birleşmektedirler (Fidan, 1985, s.34).

Öğrenme 1990'larda kritik bir yetenek olarak görülmektedir. Üç kuvvetli güç organizasyonlar öğrenmenin yer etmesinde önemini arttırmaktadır. Bunlardan birinci değişen iş koşulları, ikincisi küresel ekonomi tarafından dayatılan rekabetçi düzen, üçüncü ise belirsiz ortamın ve ilerleme hızının değişimidir (Dixon, 1992, p.30)

Örgütsel öğrenme, organizasyon içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için birlikte çalışan insanların yaptıkları işleri daha iyi anlamalarını ve sonuçta daha etkili olmalarını sağlamak için gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi ve bilginin elde edilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004, s.145). Öğrenme her halükârda bilinçli olarak gerçekleşmek durumunda olmadığı gibi gözlemlenebilir davranış değişiklikleri ile sonuçlanmak zorunda da değildir. Huber, (1991 adı geçen kaynak Kalkan, 2006, s.72) ortaya koyduğu kapsamlı literatür taramasında, örgütsel öğrenmenin niteliğine ilişkin öne sürdüğü temel tezlerini farklı disiplinlerde ulaşılan sonuçlarla da desteklemiştir. Ona göre örgütsel öğrenme enformasyonun/bilginin edinimi, yayılması, yorumlanması ve yeniden kullanılmak ve değerlendirilmek üzere -örgütsel hafızada- saklanması olarak kategorilere ayrılacak bir enformasyon işleme sürecidir.

#### 3.1. Öğrenme Kavramı

“Öğrenen organizasyon” ya “Örgütsel öğrenme” gerçekte psikolojik “birey öğrenmesi” kavramından gelmektedir. Bu nedenle pratikte tüm tanımlar bu temele dayanmaktadır (Romme and Dillen, 1997, p.68).

Kolb öğrenmeyi, tecrübelerin dönüştürülerek, bilginin yaratıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kim, 1993, p.38). Kim'e göre, grup olarak ve örgüt

seviyesinde öğrenme “bilgi yaratma, örgüt içi dağılım, örgüt elemanları arasında iletişim, örgüt yönetimi ve stratejisine entegre edilmiş bir süreçtir” (Kim, 1993, p.53-60).

Öğrenme, kurumsal düşüncelerden uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir. Şu halde öğrenme sonucu bilgi ve tecrübe birikimi olmaktadır (Eren, 2007, s.598).

## 3.2. Öğrenme Düzeyleri

Örgütsel öğrenme araştırmacıları, tüm öğrenme aktivitelerinin organizasyonda bireylerle gerçekleşeceğini kabul ederler, fakat örgütsel öğrenmenin bireylerin toplam öğrenmesinden daha fazla olduğunu da tartışmaktadırlar. Argyris and Schon’e göre “bireysel öğrenme olmadan örgütsel öğrenme olmaz bundan dolayı bireysel öğrenme gereklidir fakat örgütün öğrenmesi için yetersizdir (Dixon, 1992, p.31).

Hedberg (1981 adı geçen kaynak Romme and Dillen, 1997, p.69) insan beyni ve bilgi sistemleri olan organizasyonlar arasında bir karşılaştırma yapmıştır. Organizasyonlar beyine sahip olmamasına karşın kullarımlarında olan kavramsal sistemlere ve hafızalara sahiptirler, bunlar vasıtasıyla davranış şekillerini, zihni modelleri, normları ve değerleri kaydederler.

Bu nedenle; yeni bilgi, beceri ve perspektif edinme süreci olarak öğrenme; bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç seviyede ele alınmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.72).

### 3.2.1. Bireysel Öğrenme

Psikologlar, dilbilimciler, eğitimciler, ve diğer araştırmacılar bireysel seviyede öğrenme konusu üzerinde yoğun araştırmalar yapmışlardır. İnsan beyninin yeni şeyler öğrenme kapasite sınırsızlığı ve kavramsal sınırlar üzerinde çalışmışlardır. Piaget çocukların kavramsal gelişim sürecine odaklanırken, Lewin bireysel ve grup

düzeyinde daha fazla görüş nasıl elde edilebileceği hakkında araştırmalar yürütmüştür (Kim, 1993, p.37)

Bireysel seviyede öğrenme; düşünme ve sorgulama yetenekleri geliştirme ile ilgilidir. Bu öğrenme şekli özellikle bireyin hayatında meydana gelen değişikliklere yönelik farkındalığını ve bu değişikliklere adaptasyonunu içermektedir. Bu bağlamda bireysel öğrenme edinilen bilginin sezgi ile yorumlanması ile örtülü ve açık nitelikteki bilginin yaratıldığı bilinçli veya bilinçsiz gerçekleşebilen bir süreçtir. Öğrenmenin bir sonucu olarak bireysel beceri ve davranışlarda bir değişim meydana gelecektir (Akgün ve ark., 2009, s.72).

### **3.2.2. Takım Öğrenmesi**

Takımlar işletmelerin karlılığında temel dayanaklardır ve öğrenen takımlar değişim zamanlarında ayakta kalmanın anahtardır (Hills, 2001, p.3). Son yüzyılda takım çalışmalarının artması yenilikçilik yeteneğine ve kalite bilincine firmaları yöneltmiştir. Bu durumun beklenen getirilerinden bir tanesi de takım temelli organizasyonların kolektif öğrenmeyi teşvik etmesidir. Önemli bir varsayım takımların öğrenmede iyi bir faktör olduğudur (Offenbeek, 2001, p.303).

Bireysel düzeyden örgütsel düzeyde öğrenmeye geçiş kolayca sağlanamamaktadır. Çünkü örgütsel öğrenmenin sağlanmasında öğrenen bireyler dışında örgüt kültürü, yöneticilerin tutumu, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok faktör etkili olabilmektedir. Ayrıca, örgüt düzeyinde bir bütünlük oluşturulabilmesi ve ortak bir hafıza yaratılabilmesi oldukça zordur. Bu nedenle, birçok çalışmada bireysel ve örgütsel öğrenme düzeyi arasında geçişi sağlayacak temel araç olan takımların gerekliliğine değinilmektedir (Avcı ve ark., 2010, s.100).

Grup seviyesinde öğrenme, bir takımın kendini değişen koşulları dikkate alarak yenilemesi olarak tanımlanmakta olup, bu öğrenme seviyesi ile bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenme arasında bir köprü oluşturmaktadır (Akgün ve ark., 2009, s.72).

Lynn öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmasında; takım içi öğrenme (Internal team learning) ile örgütsel öğrenmenin kısmen ilişkili

olduğunu, takım dışı öğrenmenin (external team learning) ise örgütsel öğrenme ile belirgin şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur (Chan et al., 2003, p.228).

Senge takım öğrenmesini; takım üyelerinin gerçekten istediği şekilde sonuçlar yaratmak için takım yeteneğini geliştirme ve dağıtma süreci olarak tanımlamıştır. Ayrıca başarılı bir takım öğrenme sürecinin gerçekleşmesi için şu temel dinamikler üzerinde durmaktadır (Barker and Neailey, 1999, p.60);

- ✓ Karmaşık konularda derinlemesine düşünme ihtiyacı
- ✓ Takım odağında yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemeyi sürdürme
- ✓ Öğrenmenin bir takımdan organizasyon içindeki diğer takıma transferini destekleme

Günümüzde organizasyonlar yerel ve uluslar arası rekabet baskısı altındadırlar. Bir organizasyon rekabet yarışında başarısız olursa, daha hızlı bir rakibi tarafından ele geçirilebilmektedir. Rekabet, yeni ürün geliştirmelerin pazara hızlı girişini kritik bir yetenek haline getirmektedir. Hız yeni ürün geliştirme için bir lüks değil, ekonomik gereklilik olarak kabul edilmektedir. Ürünün hızlı bir şekilde geliştirilmesi ve piyasaya sürülmesi geliştirme çalışmalarının başarısında önemli bir etkiye sahiptir (Lynn et al., 1999, p.439). Lynn (1999)'e göre pazara hızlı girişi yeni ürün başarısı için kritik bir faktör olarak görmekte ve geliştirme sürecini hızlandırmak için örgütsel öğrenme kavramının yardım edebileceğine inanmaktadır. Bu konuda yaptığı araştırmada öğrenme ile yeni ürün başarısı ve Pazar hızı arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur (Lynn et al., 1999, p.448).

Lynn, yeni ürün geliştiren takımların öğrenmesi ile ilgili olarak bireysel öğrenme ve kavramaya dayalı bir model geliştirmiştir. Lynn'in geliştirdiği bu modele göre, yenilik projeleri esnasında bilgilerin kaydedilmesi, bilgilerin dosyalanması, kaydedilen bilgilerin takım üyelerince gözden geçirilmesi, takımın net bir hedefe sahip olması, hedef kararlılığı, proje vizyonunun desteklenmesi ve yapısal bir geliştirme sürecinin takip edilmesi takım içi öğrenmeyi destekleyen uygulamalar olarak sıralanmaktadır (Seyrek ve ark., 2007, s.19).

Takım öğrenmesi hakkında artan araştırmalara karşın tanımlamalarda hala farklılıklar mevcuttur. Takım öğrenmesi genellikle bir çıktı olarak ölçülmektedir ve takım performansı ile karıştırılmaktadır; performansta hiçbir değişikliğin olmaması öğrenmenin gerçekteşmemesi olarak algılanır. Buna karşın, öğrenme her zaman takım performansının tamamında bir değişimi meydana getirmez, aynı zamanda artan performans her zaman öğrenmenin sonucu değildir (Woerkom and Croon, 2009, p.561).

Takım öğrenmesinde diyalog anahtar faktördür. Diyalog takım üyelerini beraber düşünmek için harekete geçirir. İyi bir diyalog öğrenme sürecinin engeli olan savunma davranışları gibi etkileşimler için faydalı olur (Romme and Dillen, 1997, p.76).

### 3.2.3. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme literatürde yirmi yıldır tartışılan bir kavram olmasına karşın birçok tanım ileri sürülmüştür. Dixon örgütsel öğrenmeyi; organizasyon ve çevre arasındaki ilişkilerin etkileri hakkındaki bilginin geliştirilmesi süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımlı seçme nedeni olarak da öğrenmenin çıktı değil bir süreç olarak görölmesi ve bireylerden çok sisteme odaklanması olarak açıklar (Dixon, 1992, p.31).

Bilgi edinimi, bilgi yayılımı, bilginin yorumlanması ve bilginin depolanarak tekrar erişimi aşamalarından meydana gelen örgütsel seviyede bir öğrenme değişen ekonomik koşullar ve artan küresel rekabet nedeniyle örgütsel başarı açısından gittikçe daha da önem arz etmektedir (Akgün ve ark., 2009, s.72).

Bu bağlamda örgütsel öğrenmenin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Seymen ve Bolat, 2002, s.45);

- ✓ Örgütsel öğrenme, sorumluluğu bireylere yükleyen, bireyleri öğrenen varlıklar olarak gören ve tüm örgüt üyelerinin aktif katılımını gerektiren bir süreçtir,

- ✓ Örgütsel öğrenme, davranışlar yanında örgütsel yapıda da değişim içeren süreçtir. Bireysel öğrenmeden kolektif öğrenmeye geçişin sağlanmasına destek vermektedir,
- ✓ Örgütsel öğrenme dinamik bir süreç olup, sürekli değişimi esas almaktadır,
- ✓ Örgütsel öğrenme, faaliyetlerin sonucuna bağlı olarak, değişik seviyelerde ve hızlarda meydana gelebilmektedir,
- ✓ Örgütsel öğrenme, genellikle örgütler için olumlu sonuçlar doğursa da her zaman doğru ve iyi sonuçlar ortaya çıkmayabilir. Bu durum, bireysel düzeyde ve formal olmayan öğrenmede de aynıdır,
- ✓ Örgütsel öğrenme, örgütün tüm iç ve dış çevre elemanlarından yeni bilgiler öğrenilmesi anlamına gelmektedir. Bu yönüyle örgütsel öğrenme, geniş kapsamlı bir süreç olmaktadır,
- ✓ Örgütsel öğrenme yoluyla elde edilen bilgiler ve kazanılan deneyimler hemen uygulanabileceği gibi ileride kullanılmak üzere örgütün hafızasında da saklı tutulabilir. Bu özellik, örgütsel belleğin varlığını gerektirmektedir.

Bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürmede iletişim, ilişki, açıklık ve entegrasyon köprü görevini sağlamaktadır. Bu köprü görevi, bireylerin veya tarafların birbirlerini açıkça anlamalarında önemli olan bir süreçtir. İletişim kanallarının çeşitliği ve kullanılabilirliği bireyler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırır. İlişki, bireyler arasında sosyal bağların kurulmasına katkı sağlayarak biz duygusunu geliştirir. Açıklık, örgütsel güven ortamının oluşmasına yardımcı olur. Entegrasyon ise örgüt bireylerinin karşılıklı paylaştıkları bilgilerin birleştirilmesi ve bütünleştirilmesini sağlayabilecektir. Sonuç olarak, bireysel düzeyde öğrenme, takım düzeyinde öğrenme ve örgütsel düzeyde öğrenmenin özelliklerini karşılaştırmaları olarak Tablo 3.1’de gösterilmektedir (Demirel, 2008, s.4).

Tablo 3.1. Öğrenme Düzeyleri ve Özellikleri (Demirel, 2008, s.4)

Bireysel Düzeyde Öğrenme	Takım Düzeyinde Öğrenme	Örgüt Düzeyinde Öğrenme
Bireylerin sorumluluk alabilmeleri için öğrenme ve gelişimlerini sürdürmek,	Toplam fayda için takım veya çalışma grubu üyelerinin her birinin yeteneklerinden yararlanma,	Örgütün değişen çevre şartlarına uyumu için tutarlı ve esnek bir planlama süreci oluşturmak,
Bireylerin kişisel öğrenme planları çerçevesinde kendi işleri için gerekli olan öğrenme ihtiyaçlarını gidermek,	Ortak bir paylaşım veya yaklaşım için öğrenme sıklığını geliştirmek,	Tüm işletme taraflarını (iç ve dış) dinlemek için gerekli düzenin kurularak en iyi uygulamalardan yararlanmak,
Kişisel öğrenme biçimlerine göre öğrenme fırsatlarını değerlendirmek,	Takım üyelerinin her birinin bireysel öğrenme amaçlarını geliştirmek,	Örgüt içi bilgi akışını düzenlemek ve disipline etmek,
Bireysel becerilerin kazanılması için fikir alışverişinde bulunmak,	Öğrenme paylaşımı ve ortak çıkarların oluşturulmasında karşı grupları cesaretlendirmek,	Fırsatları değerlendirmek ve iyi bir finansal gelir elde etmek için stratejik ortaklığı geliştirmek,
Öğrenme sürecinde diğer bireylerden yararlanmak.	Takımların veya çalışma gruplarının öğrenmede diğer takımlara yardımcı olması.	Bilgi akışı ve öğrenmeyi önemseyici yapının oluşturulması.

Bu üç seviye arasında karşılıklı etkileşim sonucu örgütler, çevresel değişimlere tepki vererek uyum sağlamakta, yeni bilgi yaratarak öğrenmekte ve yenilikçi fikirleri uygulayarak değişmekte; böylece örgütsel öğrenme meydana gelmektedir.

### 3.3. Öğrenme Süreci

Örgütsel bilgi yaratma süreci, örgütsel öğrenmenin bir alt kümesi olarak kabul edilmekte; bilgi örgütsel öğrenme ile örgüt genelinde paylaşılan bir anlayış; örgütsel ürün, sistemi yapı, prosedür ve stratejilere dönüştürülmektedir (Akgün ve ark., 2009, s.76).

Örgütsel öğrenme sürecine ilksin işlevsel bir modelin geliştirilebilmesi açısından Dixon (1992)' in öğrenmenin örgütsel niteliğine ve süreç yönüne vurgu yapan yaklaşımlarının göz önünde bulundurulması anlamlı olacaktır.



Diğer taraftan bazı araştırmacılar bilgi transferi, bilgi edinimi ve bilgi oluşturma ile yeni bilgi ve görüşlere yansıtma davranış değiştiren organizasyonları öğrenen organizasyonlar olarak tanımlamıştır (Şahin ve Şimşek, 1996, s.8). Bu çerçevede, önerilen öğrenme süreç modeli dört aşamadan oluşmaktadır (Kalkan, 2004, s.43).

### 3.3.1. Bilginin Edinimi

Bu aşama örgütün bilgiyi çeşitli yollarla içselleştirmesini içermektedir. Farklı koşullarda farklı edinim yöntemleri faydalı olabildiğinden bilgi edinim yöntemleri durumsal bir nitelik sergilemekte olup; mutlak üstünlüğe sahip bir edinim yöntemi mevcut değildir (Akgün ve ark., 2009, s.97).

Organizasyonlar bilgiyi hem dış kaynaklardan hem de içte bilgi üreterek edinebilirler. Dış kaynaklardan bilgi edinimini konferanslara katılım, danışmanlar ile çalışma, ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerin araştırılması ve izlenmesi ve müşteri, rakipler ve diğer paydaşlar hakkında sistematik veri toplayarak gerçekleştirebilirler (Dixon, 1992, p.33). Huber'e (1991 adı geçen kaynak Romme and Dillen, 1997, p.71) göre bilgi edinimini sağlayacak dört öge tanımlanabilir;

*Varolan Bilgi;* Bu bilgi organizasyonun kuruluşundan gelen bilgidir. Bu tür bilgi, öncelikle işletmenin kurucularının öğrenmesini sağlamakta, örgütün bilgi tabanına yayılarak çalışanların öğrenmesine yardımcı olmaktadır.

*Tecrübeler;* Organizasyonlar ilk bilgi edinimini tecrübeler aracılığı ile sağlarlar. Bu noktada bilgi genellikle istemsiz ve sistematik olmadan edinilir. Deneyim yoluyla öğrenme organizasyonun kendi yapısını meydana getirebilir (yaparak öğrenme). Özellikle hata yapma zengin bir gelişim sağlar. Deneyimlerden öğrenme tecrübeler vasıtasıyla düzenlenebilir ve geliştirilebilir.

*Başkalarından Öğrenme;* Başkalarının stratejilerinden ve teknolojilerinden de organizasyonlar öğrenebilirler. Organizasyonlar farklı pazarlarda bile olsalar yeni faydalı yeni fikir ve görüşlerden faydalanabilirler. Bu çeşit öğrenme için son zamanlarda popüler olarak "Benchmarking (Kıyaslama) tekniği kullanılmaktadır.

*Stratejik Ortaklıklar;* Organizasyonlar ayrıca diğerk bir yol olan stratejik hareketlerle de öğrenmeye çalışmaktadırlar. Örneğın, başka firmaların Ar-Ge faaliyetlerine ortak olma veya alma gibi.

### **3.3.2. Bilginin Yayılması**

Enformasyon ve bilginin dağıtılması/yaygınlaştırılması olarak da ifade edilebilecek olan bu aşama farklı kaynaklardan elde edilen enformasyon ve bilginin değışim ve paylaşımının gerçekleştirildiğı bir süreci ifade etmektedir. Enformasyon/bilgi resmi ve gayri resmi yollarla dağıtılabilmektedir. Enformasyonun/bilginin dağıtılması öğrenme sürecinin kapsamlılığını etkilemektedir. Enformasyon ve bilginin etkili bir biçimde yaygınlaştırıldığı bir organizasyonda daha kapsamlı bir öğrenme gerçekleşecek ve kaynaklardan yararlanma imkânı da artacaktır. Enformasyonun/bilginin değışim ve paylaşımının sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi imkânı, örgüt kültürünün paylaşımına açık olma düzeyi ve paylaşımı destekleyici mekanizmaların gelişkinlik seviyeleri ile doğru orantılıdır (Kalkan, 2004, s.25).

Organizasyonda daha geniş bir bilgi yayılımı, örgütsel öğrenme sınırlarını geliştirecektir. Cantley (1980 adı geçen kaynak, Dixon, 1992, p.36) bilginin aktığı yerde öğrenmek için potansiyel olduğunu ifade eder. Buna karşın bilgi yayılımını kısıtlayıcı bazı kısıtlar vardır. Yayılımın açık bir etkisi maliyettir, diğerk kısıtlar ise bilgi alıcı birimin kapasitesidir, eğer sınırlar aşılrısa, yayılım aşırı bilgi yükleme ile sonuçlanacaktır süreçtir.

Farklı kaynaklardan gelen bilginin geniş bir şekilde tutulmaması, yeni bilginin paylaşımını tutulmasını zorlaştıracaktır. Diğerk taraftan dönüşümcü liderler açık, dürüst ve zamanında iletişimi desteklemeleri ve diyalogları beslemeleri durumunda takım üyeleri arasında bilgi yayılacaktır. Bilgi edinimi ve yayılımında katalizör ve hızlandırıcı rol oynayacaklardır (Zagorsek et al., 2007 ,p.28).

### 3.3.3. Bilginin Yorumlanması

Yorumlama; olayların anlamlandırılması, anlamlardan modeller geliştirilmesi, manaların ortaya çıkarılması sürecidir. Bilginin yorumlanması sürecinin amacı belirsizlikleri azaltmaktadır. Yakın zamandaki örgütsel öğrenme alanındaki araştırmalar bilginin yorumlanması sürecinin insanların bilgi edinmek ve dağıtmak amacıyla bir araya gelmelerinin başka bir yolu olarak farklılaştığını söylemektedirler. Bunlardan bazıları ofis görüşmeleri, uzman raporları, seminerler gibi formal görüşmeler olabildiği gibi, takım veya personel organizasyonlar olan informal ortamlarda olabilmektedir (Zagorsek et al., 2007 ,p.26). Daha çeşitli yorumların olması ve daha fazla farklı organizasyon departmanının yorumlama aşamasına katılması öğrenmeyi geliştirecektir (Şahin ve Şimşek, 1996, s.6)

Bu aşama “enformasyonun anlamlandırılma süreci” olarak da ifade edilmektedir. Söz konusu süreç keşifsel olmaktan ziyade yaratıcı bir süreçtir (Dixon, 1992, p.37). Anlamlandırma sürecinde farklı düzeylerde bilgi yaratılabilir. Farklı yorumlamaların ortaya çıkmaları, örgütün potansiyel davranış alanını genişleteceğinden, örgütsel öğrenmede bir artışın gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Romme and Dillen, 1997, p.72).

### 3.3.4. Bilginin Depolanarak Tekrar Erişimi

Organizasyonun edindiği enformasyon ve bilgi örgütsel hafızada saklanmakta ve gerekli olduğunda açığa çıkartılarak değerlendirilmektedir. Saklanan enformasyon/bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır, dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması işletme için oldukça önemlidir (Dixon, 1992, p.43).Organizasyona bilgi süreçlerini dahil ettiğimizde, bilginin depolanabilmesi için örgütsel hafızaya ihtiyaç duyulacaktır (Romme and Dillen, 1997, p.73). Örgütsel hafıza enformasyonu/bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıya sahip olan, bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli görüngülerle temsil edilen bir oluşumdur (Kalkan, 2004, s.26).

Organizasyona katılıp, ayrılan çalışanların örgütsel öğrenmeden etkilenmesine karşın, organizasyondan daha az ya da çok bilgiye sahiptirler. Örgütsel hafızanın büyük bir kısmının çalışanlarda olduğu ve az bir kısmının depolandığı organizasyonlarda personel devri uzun dönemli örgütsel hafıza için tehdit olmaktadır (Şahin and Şimşek, 1996, p.11).

Huber örgütsel hafızanın örgütsel öğrenme ve karar vermede belirleyici bir etkiye sahip olmasına karşın daha fazla sistematik araştırmaya ihtiyacı olduğu görüşündedir (Huber, 1991, p.107).

### **3.4. Çatışma ile Takım Öğrenmesi Arasındaki İlişki**

Takımların dinamik çevreye göstereceği uyum yeteneğinin, bireylerin tek başına çalışırken göstereceği uyum yeteneğinden daha fazla olduğu kabul edilir. Takımların, hiyerarşik organizasyon yapısına göre daha verimli olacağı ve çalışan memnuniyet seviyesini daha iyi yönettiği düşünülür. Diğer bir beklenen getiri ise takım temelli çalışmaların kolektif öğrenmeyi harekete geçirdiğidir. Takım çalışması, takımdaki bireylerin her birinden daha fazla tamamlayıcı deneyim ve yeteneği bir araya getirir (Woerkom and Engen, 2009, p.382).

Başarılı takımların çatışma eksikliği ile nitelendirilmesine karşın Senge'ye göre takımların en güvenilir göstergelerinden biri açık çatışan fikirlerle sürekli öğrenmesidir. Başarılı takımlarda çatışma üretim haline dönüşebilir.

İnsanlar ortak bir vizyon paylaştığında vizyonun nasıl başarılabacağına dair farklı fikirlere sahip olabilirler. Çatışan fikirlerin paylaşımının açık olması, yaratıcı düşünme ve yeni çözümler keşfetmede kritik role sahiptir(Senge, 1991, p.82).

Bir problemi incelemek için farklı takım üyeleri farklı tür bilgileri getirdiğinde belli bir dereceye kadar ki anlaşmazlıklar kaçınılmazdır ve bu durum bir fırsat yaratır. Bunun yanında çatışma takımda çalışanların informal ilişkilerine zarar verebilir. Bu nedenle farklı fikir kazancı sağlayan takım çatışmasının takım öğrenmesini harekete geçirmesini beklerken, takım üyeleri arasındaki ilişki çatışmasının takım öğrenmesine zarar vereceği beklenir.

Efektif bilgi paylaşımı takımlarda genellikle çatışma olmadan ilerlemez. Takım içindeki kolay ve eleştiri olmadan sağlanan uzlaşmalar problem çözmede negatif etkiye sahiptir. Bu nedenle takım çatışması bireyleri çözmek zorunda olduğu problem için daha yaratıcı ve daha derin düşünmeye zorlar (Woerkom and Engen, 2009, p.384).

İlişki çatışması takımların bilgi edinim yeteneklerini sınırlar. Çünkü takım üyeleri zamanlarını işlerle ilgili problemlerden çok birbirlerine harcarlar ve odaklanırlar (Woerkom and Engen, 2009, p.384).

Çatışma çözülmeye ilgili mevcut stratejiler organizasyon içindeki süreç ve yapısal değişiklikleri karşılamamaktadır. Bu stratejilerin organizasyonel öğrenme ve verimlilik ile ilişkisi yok veya yok denecek kadar azdır. Bugünün yöneticileri ve çalışanlarının yoğun küresel rekabet ile mücadele edebilmeleri için davranış değişimine ihtiyaçları vardır. Fakat mevcut stratejiler bu değişimi getirmek için yeterli değildir. Örgütsel öğrenme hataları ortaya çıkarma ve düzeltme sürecidir (Rahim, 2001, p.73).

## 4. YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME TAKIMLARINDA ÇATIŞMA TÜRLERİNİN TAKIM ÖĞRENMESİ ÜZERİNE ETKİSİ

### 4.1. Araştırmanın Amacı

Farklı fonksiyondaki çalışanlardan oluşan çapraz fonksiyonel takımlar ürün geliştirme çalışmalarında etkin olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte hala bir çok takım çalışması başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Takım içinde yaşanan çatışmaların takım performansını olumsuz yönde etkilediği literatürde yer almaktadır. Olumsuz etkinin takım içinde yaşanan çatışmanın türüne bağlı olduğu; ilişki ve süreç çatışmalarının takım performansına olumsuz etki ederken, görev çatışmasının olumlu etkisi olduğunu dair bulgular mevcuttur. Çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarında yapılan çalışmanın amacı çatışma türleri olan ilişki, süreç ve görev çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkisini incelemektir.

### 4.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları

Araştırma evreni, Türkiye’de yeni ürün geliştirme yapan çapraz fonksiyonel takımları kapsamaktadır. Yeni ürün geliştirme çalışmalarında bulunan firmaların İstanbul çevresinde yoğunluğu dikkate alınarak, popülasyon bu çevredeki 70 firmadan oluşmaktadır. Ayrıca hazırlanmış olan anket formu, farklı sektörlerde faaliyet gösteren bu firmalarda belirli bir ürün geliştirme proje takımının üyesi olarak çalışan iş görenlerle temasa geçilmiş ve çalışmanın örneklem kısmı bu şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın bazı kısıtları mevcuttur. Araştırmanın spesifik bir ulusal bağlamda, Türk firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda sonuçların farklı kültürel ortamlarda değerlendirilmesi farklı sonuçları ortaya çıkaracağı göz ardı edilmemelidir. Diğer bir kısıt; örneklemin büyük bir kısmının (%59) bankacılık/finans sektöründeki ürün geliştirme takımlarından oluşturulmaktadır. Dolayısı ile sonuçlar, büyük ölçüde bankacılık/finans sektöründeki proje takımlarının karakteristiklerini yansıtmaktadır. Son olarak örneklem boyutunun (N=58) araştırma

için yeterli olsa da çok da büyük değildir. Daha büyük bir örneklem büyüklüğü yeni ürün geliştirme takımlarının temsilinde daha başarılı olacaktır.

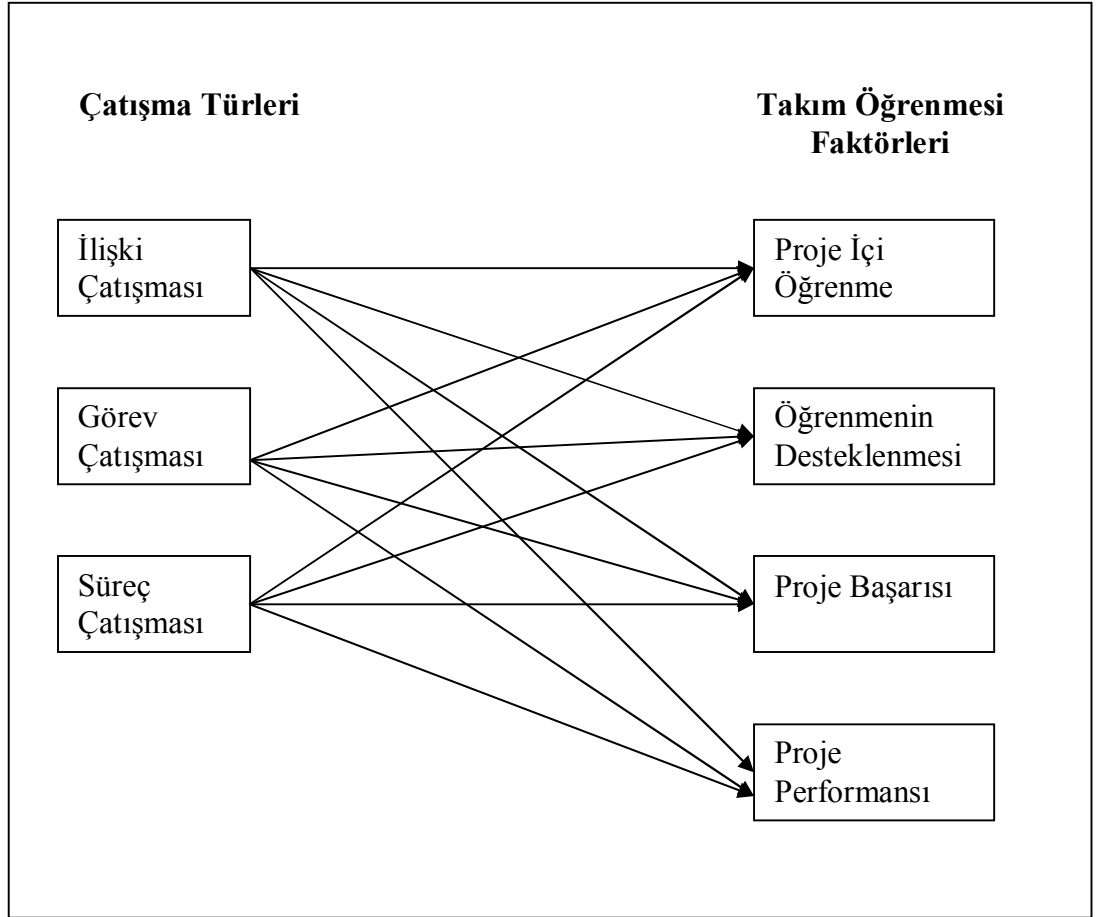
### 4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler beş dereceli likert tipi seklindedir. Ölçeklerin cevap seçenekleri şunlardır; “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum”. Birinci bölümde, anketi dolduran çalışanların çalıştıkları bölüm, ilgili projedeki unvanları ile firmanın faaliyet alanı ve firmada kaç kişinin çalıştığı bilgileri sorgulanmaktadır. Anketin ikinci bölümü, görev çatışması, ilişki çatışması ve süreç çatışması olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Görev çatışması ile ilgili sorular Jehn’in 1995 yılında yayınlanan makalesinden alınarak oluşturulmuştur (Jehn, 1995, s.268).

Anketin üçüncü bölümünde çalışanlardan takım öğrenmesi ile ilgili soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Bu sorular takım öğrenmesi dinamiklerini belirleyen dört faktörden oluşmaktadır. Faktörler; proje içi öğrenme, öğrenmenin desteklenmesi, proje başarısı, proje performansdır.

Anket ölçekleri belirlendikten sonra anket taslağı çatışma ve takım öğrenmesi konusunda alanlarında uzman akademisyenler tarafından paralel tercüme metodu kullanılarak sorular çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Son düzeltmeler yapılan anket ilgili kişilere dağıtılarak toplanmıştır. Tek yanlı kaynak hatasını minimize etmek amacıyla her bir proje takımından en az iki katılımcının anketi cevaplaması istenmiştir.

Şekil 4.1’de ortaya konan modele göre çatışma türleri, takım öğrenmesine etki etmektedir.



Şekil 4.1:Teorik Model

#### 4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

Araştırmanın bulguları, öncelikle ankete katılanlarla ilgili demografik özellikler ve ardından sırasıyla model ve hipotezler, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi olarak verilmiştir.

##### 4.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmayı katılmayı kabul eden 70 firma arasından 35 tanesinin anketleri doldurarak bize geri dönmeleri ile elimize 71 projeye dair 134 anket (birden fazla proje ile katılan firmalar da olmuştur) geçmiştir. Ancak bunlardan 13 tanesi tek bir anketle katıldıkları, biz de çoklu cevap istediğimiz için değerlendirebileceğimiz proje sayısı 58'e düşmüştür. Dolayısıyla analize sokulabilecek örneklemimiz, bir kısım projeler için ikiden fazla anket sağlanmasıyla da, 58 takım 121 anket olarak



belirlenmiştir. Örneklemimizdeki katılımcılar; kıdemli mühendisler (%8); mühendis veya teknisyen (%75); Yönetmen (Müdür yardımcısı) (%16); firma Bölüm Müdürleri (% 1) oluşmaktadır. Örneklem karakteristikleri Tablo 4.1, 4,2`de verilmektedir.

Tablo 4.1. Proje takımlarının sektörel dağılımı

Sektör	Sıklık	Oran (%)
Bankacılık/Finans	71	59%
Bilişim/Yazılım	34	28%
Hizmet	4	3%
İmalat/Üretim	12	10%

Tablo 4.2. Katılımcıların proje dahilindeki konumlarının dağılımı

Katılımcının pozisyonu	Sıklık	Oran (%)
Bölüm Müdürü	1	1%
Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan	10	8%
Mühendis veya Teknisyen	91	75%
Diğer: Yönetmen (Müdür Yardımcısı)	19	16%

Yapısal eşitlik modeli (SEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares yaklaşımı kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce, analiz birimimiz proje takımı olduğundan; 121 anket takım bazında kümelenerak 58 adet veriye indirgenmiştir.

#### 4.4.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Güvenirliliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenirliliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin eşik değeri olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir.

Tablo 4.3 Kompozit güvenilirlik ve çıkartılmış ortalama varyans değerleri

<b>Değişken</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>
İlişki Çatışması	0.956	0.878
Görev Çatışması	0.974	0.861
Süreç Çatışması	0.977	0.914
Proje İçi Öğrenme	0.887	0.725
Öğrenmenin Desteklenmesi	0.991	0.949
Proje Başarısı	0.937	0.748
Proje Performansı	0.990	0.971

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60'ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (bakınız tablo 4.4, ve 4.5). Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki gizil faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar tablo 4.6'da verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 4.4 Çatışma türlerine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
<b>İlişki Çatışması</b>			
Takımımızda kişisel konulara ilişkin çatışmalar, sıklıkla meydana gelmektedir.	0.9145		
Takımımızda, özel konularda(sosyal ve kişisel) düşünce farklılıkları mevcut olabilmektedir.	0.9442		
Takımımızda özel konulara dair tartışmalar yaşanabilmektedir.	0.9519		
<b>Görev Çatışması</b>			
Takımımızda, iş ile ilgili konularda tartışmalar yaşanabilmektedir.		0.9379	
Takımımızda, iş ile ilgili konularda fikir ayrılıkları mevcut olabilmektedir.		0.9539	
Takımımızda farklı görüşlerin beraberinde getirdiği çatışmalar sıklıkla meydana gelmektedir.		0.8998	
Takım üyelerinin kararlar hakkındaki görüşlerinde farklılıklar kaydedilmektedir.		0.9286	
Takımımızda görüş ayrılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar üzerinde bir uzlaşma sağlanmak için çaba sarf edilmektedir.		0.9185	
Takımımızda üyelerin iş ile ilgili konularda farklı fikirlere sahip olması sıklıkla rastlanan bir durumdur.		0.9270	
<b>Süreç Çatışması</b>			
Takımımızda görevler dağılımı konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.			0.9412
Takımımızda süreçlerin uygulanmasına dair üyeler arasında farklı görüşlere rastlanmaktadır.			0.9532
Takımınızda işlerin yapılış şekliyle ilgili olarak sıklıkla anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.			0.9617
Takımınızda görevlerin beraberinde getirdikleri sorumluluklara dair anlaşmazlıklara sıklıkla rastlanmaktadır.			0.9668

Tablo 4.5. Takım öğrenmesine ait faktör yükleri

Değişken	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b>Proje içi Öğrenme</b>				
Her bir proje için maliyet, iş takvimi ve performansı içeren ayrıntılı bir proje planı hazırlamaktayız.	0.9239			
Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde kendi hatamızı kabul ederiz.	0.8673			
Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde hataları gizlemeyi ya da başkalarını suçlamayı tercih ederiz.	0.7538			
<b>Öğrenmenin Desteklenmesi</b>				
Proje uygulanırken, projenin tamamlanması için gerekli aşamalarla ilgili verileri toplamaktayız.		0.9745		
Proje uygulanırken, karşımıza çıkan problemlerle ilgili verileri toplamaktayız.		0.9722		
Biz, her bir projenin öğrenme için bir fırsat olduğuna inanmaktayız.		0.9899		
Proje başarıları ile ilgili öğrendiklerimizi paylaşmak isteriz.		0.9801		
Proje başarısızlıkları ile ilgili öğrendiklerimizi paylaşmak isteriz.		0.9532		
Proje ile ilgili bir ders çıkardığımızda, gerçeği söyleriz.		0.9753		
<b>Proje Bilgisi</b>				
Bir projeye, neyin yanlış gidebileceğine dair yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.			0.9110	
Bir projeye proje başarısını sağlama yolları üzerinde yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.			0.9188	
Bir projeye problemleri baştan engelleyecek yollara dair yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.			0.9251	
Proje süresince aynı sorunlarla tekrar tekrar karşılaşmaktayız.			0.7785	
Bir projeden diğerlerinde kullanmak için çıkarımlar yapmayız.			0.7785	
<b>Proje Performansı</b>				
Maliyet, iş takvimi ve performans gereklerini karşılamada gittikçe daha iyi bir seviyeye ulaşmaktayız.				0.9831
Projeyi yönetme yeteneğimiz zamanla daha da artmaktadır.				0.9896
Ürün /hizmet üretme yeteneğimiz zamanla daha da artmaktadır.				0.9840

### 4.4.3. Korelasyon Analizi

Tablo 4.6. Korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri

	Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1	İlişki Çatışması	-						
2	Görev Çatışması	0,032	-					
3	Süreç Çatışması	,516(**)	,402(**)	-				
4	Proje içi Öğrenme	-0,058	,269(*)	0,148	-			
5	Öğrenmenin Desteklenmesi	-,430(**)	-0,026	-,416(**)	,304(*)	-		
6	Proje Başarısı	-0,018	0,169	0,032	,462(**)	0,248	-	
7	Proje Performansı	-,437(**)	-0,055	-,398(**)	,443(**)	,820(**)	0,217	-
	Ortalama	2,728	3,4377	2,6085	3,1221	3,9473	3,1514	3,8285
	Standart Sapma	0,90976	0,55052	0,8771	0,4456	0,73208	0,43376	0,74254

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

#### 4.4.4. Hipotez Testleri

Şekil 4.1`de gösterilen teorik model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla latent değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır.

Tablo 4.7`de gösterildiği üzere, ilişki çatışması proje başarısı ( $\beta = 0,2180$ ,  $p < 0, 01$ ) ile pazar başarısı arasındaki pozitif ilişkinin varlığını ortaya koyduğundan (H1c:İlişki Çatışması Proje başarısı ile negatif ilişkilidir.) H1 desteklenmemiştir.

Tablo 4.8`de gösterildiği üzere sonuçlar, görev çatışması proje içi öğrenme ( $\beta = 0,78$ ,  $p < 0, 01$ ), öğrenmenin desteklenmesi ( $\beta = 0,93$ ,  $p < 0, 01$ ), proje başarısı ( $\beta = 0,7510$ ,  $p < 0, 01$ ), proje performansı ( $\beta = 0,930$ ,  $p < 0, 01$ ) ile pozitif ilişkili olduğu; böylece H2`nin desteklendiği görülmektedir.

Tablo 4.9`da gösterildiği üzere, süreç çatışması proje içi öğrenme, öğrenmenin desteklenmesi, proje başarısı, proje performansı ile ilişkili olmadığından hipotezler (H3) desteklenmemiştir.

Tablo 4.10`da PLS kullanılarak elde edinilen verilen sonuçlara göre model; Proje içi Öğrenme dinamiklerindeki değişimin %89`unu, öğrenmenin desteklenmesi dinamiklerindeki değişimin %79`unu, proje başarısı dinamiklerindeki değişimin %85`ini, proje performansı dinamiklerindeki değişimin %79`unu açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.7: İlişki çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
	İlişki Çatışması → Proje içi Öğrenme	0.1350	
	İlişki Çatışması → Öğrenmenin Desteklenmesi	0.1810	<i>Desteklenmedi</i>
H1	İlişki Çatışması → Proje Başarısı	0.2180***	
	İlişki Çatışması →Proje Performansı	0.1730	

Tablo 4.8: Görev çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	B	Sonuçlar
	Görev Çatışması → Proje içi Öğrenme	0.7750***	
	Görev Çatışması → Öğrenmenin Desteklenmesi	0.9250***	<i>Desteklendi</i>
H2	Görev Çatışması → Proje Başarısı	0.7510***	
	Görev Çatışması → Proje Performansı	0.9260***	

Tablo 4.9 Süreç çatışmasının takım öğrenmesi üzerindeki etkileri

Hipotez	İlişkiler	B	Sonuçlar
	Süreç Çatışması → Proje içi Öğrenme	0.0730	
	Süreç Çatışması → Öğrenmenin Desteklenmesi	-0.2120	<i>Desteklenmedi</i>
H3	Süreç Çatışması → Proje Başarısı	0.0010	
	Süreç Çatışması → Proje Performansı	-0.2170	

\*\*\*  
 $p < .01$ 

Tablo 4.10: Modellerin açıklama kuvveti

Uyum ölçekleri	İçsel Değişkenler	Nihai model
$R^2$	Proje içi Öğrenme	0,89
	Öğrenmenin Desteklenmesi	0,79
	Proje Başarısı	0,85
	Proje Performansı	0,79

## SONUÇ

Çatışma kavramı; uzun yıllar boyunca literatürde inceleme konusu olmuş bir kavramdır. Geleneksel yaklaşımlardaki çatışmanın zararlı olduğu ve yok edilmesi gerektiğine ilişkin görüşler, yapılan araştırmalar ve bulgularla değişmektedir. Günümüzde çatışma belli koşullarda performansa pozitif etkisi olduğuna dair görüşler ileri sürülmektedir. Çatışmanın türleri ve çatışmanın yönetim stratejileri faktörlerinin performans üzerisine odaklanılmaktadır. Ancak yeni ürün geliştirme sürecinde çalışan çapraz fonksiyonel takımlardaki çatışma türlerinin etkisi dair araştırmalar literatürde yetersiz kalmaktadır. Çalışmamızda çapraz fonksiyonel ürün geliştirme takımlarında çatışma türlerinin takım öğrenmesi üzerine etkisi araştırılmaktadır. Bu amaçla çatışma kavramı, nedenleri ve türleri üzerine literatür araştırılması yapılmıştır. Jehn (1997) çalışması doğrultusunda takımlarda;

- ✓ İş dışı konulardaki uyumsuzluk olan ilişki çatışmasının takım performansına negatif etki ettiği,
- ✓ Takım kaynak dağıtımı konusunda yaşanan çatışma olan süreç çatışmasının takım performansına negatif etki ettiği,
- ✓ Çalışılan konu hakkındaki farklı fikirler ifade eden görev çatışmasının ise takım performansını pozitif etkilediğini ileri sürmektedir.

Bununla birlikte rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüzde en önemli kaynak olan bilginin yönetilmesinin en etkin yolunun organizasyonel öğrenme olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bilginin elde edilmesi, kullanılması organizasyonlar için önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Buna karşın örgütsel öğrenmenin yolu, organizasyonlar için temel dinamikleri olan takımların öğrenmesinden geçtiği bilinen bir kavramdır. Mevcut literatür incelendiğinde bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişte takım öğrenmesinin önemli rol oynadığı kabul edilmektedir.

Ürün geliştirme çalışmalarında kullanılan çapraz fonksiyonel takımlarda farklı fonksiyonlarda bulunmuş takım elemanlarından oluşması takım içindeki çatışma olasılığını arttırmaktadır. Görev çatışmasının yaşandığı takım çalışmalarında



çalışanların derinlemesine düşünme, fikrine savunma ihtiyacı ile iletişime geçme eylemleri görülmekte, bunun da takım öğrenmesini pozitif etkilemesi beklenmiştir.

Bu çalışmada, hem araştırmacılar hem de proje yöneticileri için ürün geliştirme takımlarında personele ilişkin ilişki, görev çatışmasının takım öğrenmesi faktörleri olan proje içi öğrenme, öğrenmenin desteklenmesi, proje başarısı, proje performansı arasındaki ilişkileri açıklayan bir model sunularak literatüre katkıda bulunması hedeflenmektedir. Özellikle de bu çalışma bir ürün geliştirme takımlarında takım öğrenmesi üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması nedeniyle orijinal bir nitelik taşımaktadır.

Sonuçlar, görev çatışmasının takım öğrenmesinin tüm alt boyutları (proje içi öğrenme, öğrenmenin desteklenmesi, proje başarısı, proje performansı) ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, beklenildiği üzere takım kapsamında farklı görüş ve fikirlerin ifade edilmesi ve tartışılmasının takım üyelerine çoklu bir bakış açısı kazandırarak takım seviyesinde bir öğrenmenin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır.

İlginç bir şekilde ilişki çatışması ile takım öğrenmesi boyutlarından sadece proje başarı arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, beklenenin tam tersi yönündedir. Nitekim mevcut literatür, iş dışı özel konularda yapılan çatışmaların işe yansıtacağı ve işin önüne geçebileceği yönündedir. Bizim çalışmamızda çıkan bu sonucun üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir. Nitekim bu sonuçlar, finans sektörünün kendi spesifik bağlamında incelenmelidir. Yine bu sonuçlar, yeni ürün geliştirme takımlarını yansıtmakta olup; sonuçları değerlendirirken bu gerçeği de göz ardı etmemek gerekmektedir.

Bununla birlikte analiz bulguları; süreç çatışması ile takım öğrenmesi arasında istatistiksel yönden anlamlı herhangi bir ilişkinin varlığını destekleyecek yönde kanıt sağlamamaktadır. Takım kapsamında görev dağılımı üzerine gerçekleşen çatışma tipini ifade eden süreç çatışmaları, nu noktada takım seviyesinde bir öğrenmenin gerçekleşmesi ile pek de alakalı görülmemektedir. Ancak bu sonuç, tekrar finans sektörünün kendi özel niteliklerinden kaynaklanıyor olabilmektedir.

Çalışmada, proje takım lider etkisi göz ardı edilmiştir. Proje yöneticisinin liderlik tarzının çatışmalara yaklaşımı, karşılayışı ve çatışma durumundaki tavrı ile takım performansı ve/veya takım öğrenmesi ilişkisi üzerinde durulması gereken bir konudur.

Takım üyelerinin görevlerini yerine getirirken sahip oldukları özgürlük ve inisiyatif kullanabilme seviyesi olan otonominin, takım içinde yaşanan görev çatışması çıktısına etkisi araştırılması gereken diğer bir alandır.

Çatışmaların etkisini önemli ölçüde belirleyen çatışmanın önemlilik seviyesi, takımdaki kabul edilebilirlik düzeyi, çatışmanın çözülebilirliği ve çatışma da yaşanan duygusallıklardır. Jehn'in çalışmasında takımlardaki çatışma boyutlarının takım performansına etkisini incelemesine karşın takım öğrenmesine ilişkin bir araştırma henüz literatürde mevcut değildir.

Bu çalışmada çatışma türleri olan ilişki, görev ve süreç çatışmasının etkisini araştırmakta olup, takımlardaki süreç çatışması gelecek araştırmacılar zengin bir araştırma alanı teşkil etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., 1994, "İşletme Yönetimi", *Beta Basım*, İstanbul.
- Akçakaya, M., 2003, Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi, *Kamu-İş*; C:7, S:2
- Akgün, A.E., Keskin., H., Günsel., A., 2009, "Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler", *Eflatun Yayınevi*, Ankara
- Akgün, A.E., ve Keskin, H. 2003, "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi Ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:5, S:1
- Akkirman, A.D., 1998, Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, C:13, S:2, s:1-11
- Amason, A.C., 1996, "Distinguishing The Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, Vol:39, No:1, pp:123-148
- Avcı, U., Kılınç, İ., Okumuş, F., 2010, Öğrenme Düzeyleri Arasında İlişki:Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış*, Vol:10, I:1, p:95-115
- Barker, M., Neailey, K., 1999, From Individual Learning to Project Team Learning and Innovation: A Structured Approach, *Journal of Workplace Learning*, Volume:11, Number:2, p:60-67
- Barutçugil, İ., 2004, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, *Kariyer Yayınları*, İstanbul
- Başaran, İ.E., 1992, Yönetimde İnsan İlişkileri, *Gül Yayınevi*, Ankara
- Baysal, A.C., Tekarslan, E., 1996, İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, *Avcıol Yayıncılık*, İstanbul
- Bumin, B., 1990, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, *Bizim Büro Basımevi*, Ankara

Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E.M., 2006, Örgütsel Davranış, *Arıkan Basım*, İstanbul

Ceylan A., Alpkın L., Ergün E., 2000, “Çatışmanın Sebepleri Ve Yönetimi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S:2, s:39-51

Ceylan, A., Ulutürk, Y.H., 2006, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C.7, S.1, s:48-58

Chan, C., C., Lim, L., Keasberry, K., S., 2003, Examining the linkages between team learning behaviors and team performance, *The Learning Organization*, Vol.10, Iss. 4/5, p:228-237

Chan, K.W., Huang, X., Ng, P.M., 2008, “Managers’ conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust”, *Asia Pacific J Manage*, Vol.25, pp:277–295

Chou, H.W., Yeh, Y.J., 2007, “Conflict, Conflict Management, And Performance in Erp Teams”, *Social Behavior And Personality*, Vol:35(8), pp: 1035-1048

Cowan, D., 2003, Taking Charge Of Organizational Conflict: A Guide To Managing Anger And Confrontation, *Personhood Press*, California

Cüceloğlu, D., 2003, İnsan ve Davranışı, *Remzi Kitapevi*, İstanbul

Dana, D., 2000, Conflict Resolution, *McGraw-Hill Professional Book Group*, New York

Demirel, Y., 2008, “Örgütsel Öğrenme Kültürü Ve İş Tatminin Öğrenme Motivasyonu Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, S:14, s:81-97

Dinçer, Ö., 1994, “Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler”, *Timaş Yayınları*, İstanbul

Dixon, N.M., 1992, “Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol:3, No:1, pp:29-49

- Efil, İ., 2002, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, *Alfa Basım*, İstanbul
- Eren, E., 2007, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, *Beta Yayınları*, İstanbul
- Ertürk, M., 2000, “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, *Beta Yayınları*, İstanbul
- Fidan, N., 1985, Eğitim Psikolojisi Okulda Öğrenme ve Öğretme, *Alkım Yayınevi*, Ankara
- Greer, L.L., Karen A.J., Mannix, E.A., 2009, “Conflict Transformation: A Longitudinal Investigation of the Relationships Between Different Types of Intragroup Conflict and the Moderating Role of Conflict Resolution”, *Small Group Research*, Vol:39; pp:278
- Gross, M.A., Guerrero, L.K., 2000, “Managing Conflict Appropriately And Effectively: An Application of The Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol:11, No:3, pp:200-226
- Günsel, A., 2008, “Yeni Ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler Ve Bunun Proje Performansına Etkileri”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Hills, H., 2001, Team Based Learning, *Gower Publishing*, England
- Hills, H., Friday, E., Friday, S., 2005, The use of multiple intelligences to enhance team productivity, *Management Decision*, Vol.43, Iss.3; p.349
- Huang, J., C., Newell, S., 2003, Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects, *International Journal of Project Management*, 21, pp.167–176
- Huber, G., P., 1991, organizational learning the Contributing Process and Literatures, *Organization Science*, Vol.2, No.1, p: 88-115
- Huczynski, A., Buchanan, D., 1997, Organizational Behaviour : An Introduction Text, *Prentice Hall*, London,

Islam, M.Z., 2009, Team Learning, Top Management support and new product development success, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 2 No. 2, pp. 238–260

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, A., 2004, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 11, 423-446

Jassawalla, A., R., Sashittal, H., C., 1999, Building Collaborative Cross Functional New Product Teams, *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No:3, p:50-63

Jehn, K.A., 1995, “A Multi method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40, pp:256-282

Jehn, K.A., 1997, “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:42, pp:530-557

Jehn, K.A., Greer, L., Levine, S., Szulanski, G., 2008, “The Effects of Conflict Types, Dimensions, and Emergent States on Group Outcomes”, *Group Decis Negot*, 17, p.465–495

Jehn, K., Mannix, E., 2001, The Dynamic of Conflict: A longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, p:238-251

Kalkan, V. D., 2004. “Örgütsel öğrenme çalışmalarında yeni açılımlar: Örgütsel zekâ ve bilgi üretimi”, *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Osmangazi Üniversitesi Yayınları*, No: 108, Eskişehir, s. 401-407

Kalkan, V.D., 2006, “Örgütsel Öğrenme ve Bilgi Yönetimi Kesişim ve Ayrışım Noktaları”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C:5, S:16, s:22-36

Kaplan M., Aksoy, A., 2005, “Konaklama İşletmelerinde Departmanlar Arası Çatışmanın Analizi Ve Bir Uygulama”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, s:133-154

Karip E., 2003, “Çatışma Yönetimi”, *Pegem Yayıncılık*, Ankara

Kılıç, K.C., Özgen, H., Karademir, B., 2004, “Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında Bilgiye Bakış Açısının Rolü: Kapalı Bilginin Yeni Ürünlere Dönüşümü”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, C:13, S:1, s:1-19

Kim, D., 1993, The link between individual and organizational learning, *Sloan Management Review*, Vol.35, Iss.1; p.37(14)

Koçel, T., 2001, “İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, *Beta Basım*, İstanbul

Koçel, T., 2007, “İşletme Yöneticiliği”, *Arıkan Basım*, İstanbul

Litterer, J.A., 1966, “Conflict in Organization: A Re-examination”, *Academy of Management Journal*, Vol:9, Iss:000003, pp:178

Lynn, G., S., Skov, R., B., Abel, K., D., 1999, Practices taht Support Team learning and Their Impact on Speed to Market and new Product Success, *Howe School of Technology Management*, 16, p:439-454

Massey, G.R., Dawes P.L., 2007, “The antecedents and consequence of functional and dysfunctional conflict between Marketing Managers and Sales Managers”, *Industrial Marketing Management*, Vol:36, Iss:8, p:1118-1129

Offenbeek, M., 2001, Process and Outcomes of Team Learning, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 10(3), p.303–317

Olson, B.J., Parayitam S., Bao Y., 2007, “Strategic Decision Making: The Effects of Cognitive Diversity, Conflict, and Trust on Decision Outcomes”, *Journal of Management*, 33, p:196

Özkalp, E., Kirel, Ç., 2004, “Örgütsel Davranış”, *Anadolu Üniversitesi Yayını*, Eskişehir

Pelit, E., 2005, Yöneticilerin Astlarıyla Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Yöntemleri, *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, C:34, Sayı:1, s: 69-103

- Plochharczyk, L., 2006, On Organizastional Conflict: Reaping the Benefits of Effective Conflict Management, *Journal of Access Services*, Vol4(1/2), p:85-120
- Pondy, L., 1992, "Organizational Conflict:Consept And Model", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:13, Issue:3, pp: 255-255
- Rahim, M.A., 1992, Managing Conflict in Organizational, *Greenwood Publishing Group*, London
- Rahim, M.A., 2001, Managing Conflict in Organizational, *Quorum Books*, London
- Robbins, S.P., 1998, "Organizational Behaviour", *Prentice Hall*, New Jersey
- Romme, G., Dillen, R., 1997, "Mapping the Landscape of Organizational Learning", *European Management Journal*, Vol:15, No:I, pp:68-78,
- Sahin, A.,E., Simsek, H., 1996, A Qualitative Assessment of organizational learning Processes in Selected Turkish Public And Private High Schools, Annual Meeting of the University Council for Educational Administration,
- Senge, P.M., 1991, "An excerpt from: The Fifth Discipline: The Art & Practice ofthe Learning Organization", *The McKinsey Quarterly*,
- Sethi, R., Smith, D., C., Park, C., W., 2001, Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products, *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, No. 1, pp. 73-85
- Seval, H., 2006, "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Kırgızistan – Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S:15, s:245-254
- Seymen, O.A. , Bolat, T., 2002, "Örgütsel Öğrenme", *Ezgi Kitapevi*, Bursa,
- Seyrek, H., S., Akgün, A., E., Özer, G., 2007, Süreç Yeniliği Yapan Takımların Öğrenmesine Etki Eden Faktörler ve Yenilik Çalışmasının Başarısına Etkileri, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), s:17-31
- Sims R., (2002), "Managing Organizational Behaviour", *Greenwood Publishing Group*, London



Song, M., Dyer, B., Thieme, R.J., 2006, "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34; pp.341

Sütlü, T., 2007, "Örgütsel Çatışma Ve İşgören Üzerine Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Tekleab, A.G, Quigley, N., R., Tesluk, P.,E., 2009, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management Cohesion, and Team Effectiveness", *Group Organization Management*, Volume 34, Number 2, pp:170-205

Tengilimoğlu, D., 1991, "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", *Amme İdaresi Dergisi*, C:24, S:2, s:121-144

Thomas, K.W., 1992, "Conflict and Conflict Management:Reflection and Update", *Journal of Organizatioanl Behavior*, Vol:13, pp:265-274

Tjosvold D., Alper S., Law K.S., 2000, "Conflict Management, Efficacy and Performance in Organizational Teams", *Personnel Psychology*, V:53, pp:625-642

Tjosvold D., Poon, M., Yu, Z., 2005, "Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building", *Human Relations*, Volume 58(3), p:341–367

Topaloğlu, C., Avcı, U., 2008, "Çatışma Nedenleri ve Yönetimi:Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme", *Süleyman Demirel İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:13, S:2, s:75-92

Türkel, A.,U., 2000, "Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi", Türkmen Kitapevi,

Üngören, E., 2008, "Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol:1(5), s:880-909

Woerkom, M., Croon, M., 2009, "The Relationships Between Team Learning Activities And Team Performance", *Personnel Review*, Vol:38, No:5, pp. 560-577

Woerkom, M., Engen, M.L., 2009, "Learning from conflicts? The relations between task and relationship conflicts, team learning and team performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (4), pp:381–404

Xin, K., R., Pelled, L., H., Supervisor-subordinate conflict and perception of leadership behavior: a field study, *The Leadership Quarterly*, 14, p:25-40

Yatkın, A., 2008, "Örgütsel Çatışmanın Ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri", *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, C:6, S:2, s:6-18

Zagorsek, H., Dimovski, V., Skerlavaj, M., 2007, Leading Learning In Organizations: An Empirical Investigation Into The Relationship Between Transformational Leadership And Organizational Learning, *Conference Proceedings: 2007 International Conference Enterprise in Transition*, Special section p:1-23, 23

## ÖZGEÇMİŞ

10 Ocak 1983 yılında Trabzon'da doğan Gülçihan KARAÇAM, 2001 yılında üniversite eğitimine Kocaeli Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde başladı. 2005 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra, aynı yıl Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nda Strateji Bilimi Bölümü'nde yüksek lisans eğitimine başladı. 2006–2007 yılları arasında Anka Danışmanlık şirketinde yerel yönetimlere stratejik plan hazırlama ve takip projelerinde yer aldıktan sonra, 2007–2008 yılları arasında Teknobil Mühendislikte Müşteri Memnuniyet Servisinde görev aldı. 2008 Eylül ayında beri Kuveyt Türk Bankasında Kalite ve Organizasyon Geliştirme Departmanındaki görevine devam etmektedir.

## EKLER



### GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi öğretim elemanları tarafından yürütülen “**Ürün Geliştirme Takımlarında Çatışma Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişki**” konulu Yüksek Lisans Tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket çalışan ürün/yazılım geliştirme takımlarının üyeleri ve yöneticileri tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2009 Doç. Dr. Halit Keskin  
Gülçihan Karaçam  
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü  
İşletme Fakültesi

#### Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

Yazılım Geliştirme Bölümü \_\_\_ Mühendislik/tasarım \_\_\_ Pazarlama \_\_\_ İmalat \_\_\_

Finans/Muhasebe \_\_\_ İnsan Kaynakları

- Firmadaki unvanınız? (İltfen birini seçiniz)

\_\_\_ 1 Başkan/Sahip \_\_\_ 2 Genel Müdür \_\_\_ 3 Ürün/Proje Müdürü

\_\_\_ 4 Bölüm Müdürü \_\_\_ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan \_\_\_ 6 Mühendis veya Teknisyen

\_\_\_ 7 Diğer: Yönetmen (Müdür yardımcısı)

**Şirketinizdeki çalışan sayısı:**

**Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:**

**Firmanızın sektörü (İşkolu):**

**Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.****(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)****Çatışma Türleri-İlişki Çatışması**

Takımımızda kişisel konulara ilişkin çatışmalar, sıklıkla meydana gelmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda, özel konularda(sosyal ve kişisel) düşünce farklılıkları mevcut olabilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda özel konulara dair tartışmalar yaşanabilmektedir.	1	2	3	4	5

**Çatışma Türleri-Görev Çatışması**

Takımımızda, iş ile ilgili konularda tartışmalar yaşanabilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda, iş ile ilgili konularda fikir ayrılıkları mevcut olabilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda farklı görüşlerin beraberinde getirdiği çatışmalar sıklıkla meydana gelmektedir.	1	2	3	4	5
Takım üyelerinin kararlar hakkındaki görüşlerinde farklılıklar kaydedilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda görüş ayrılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar üzerinde bir uzlaşma sağlamak için çaba sarf edilmektedir.	1	2	3	4	5
Takımımızda üyelerin iş ile ilgili konularda farklı fikirlere sahip olması sıklıkla rastlanan bir durumdur.	1	2	3	4	5

**Çatışma Türleri-Süreç Çatışması**

Takımımızda görevler dağılımı konusunda anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımımızda süreçlerin uygulanmasına dair üyeler arasında farklı görüşlere rastlanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımınızda işlerin yapılış şekliyle ilgili olarak sıklıkla anlaşmazlıklar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımınızda görevlerin beraberinde getirdikleri sorumluluklara dair anlaşmazlıklara sıklıkla rastlanmaktadır.	1	2	3	4	5

**Takım Öğrenmesi – Proje İçi Öğrenme**

Her bir proje için maliyet, iş takvimi ve performansı içeren ayrıntılı bir proje planı hazırlamaktayız.	1	2	3	4	5
Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde kendi hatamızı kabul ederiz.	1	2	3	4	5
Beklentileri karşılama konusunda bir sorun ya da başarısızlık meydana geldiğinde hataları gizlemeyi ya da başkalarını suçlamayı tercih ederiz.	1	2	3	4	5

**Takım Öğrenmesi – Öğrenmenin Desteklenmesi**

Proje uygulanırken, projenin tamamlanması için gerekli aşamalarla ilgili verileri toplamaktayız.	1	2	3	4	5
Proje uygulanırken, karşımıza çıkan problemlerle ilgili verileri toplamaktayız.	1	2	3	4	5
Biz, her bir projenin öğrenme için bir fırsat olduğuna inanmaktayız.	1	2	3	4	5
Proje başarıları ile ilgili öğrendiklerimizi paylaşmak isteriz.	1	2	3	4	5
Proje başarısızlıkları ile ilgili öğrendiklerimizi paylaşmak isteriz.	1	2	3	4	5
Proje ile ilgili bir ders çıkardığımızda, gerçeği söyleriz.	1	2	3	4	5

**Takım Öğrenmesi – Proje Bilgisi**

Bir projeye, neyin yanlış gidebileceğine dair yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.	1	2	3	4	5
Bir projeye proje başarısını sağlama yolları üzerinde yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.	1	2	3	4	5
Bir projeye problemleri baştan engelleyecek yollara dair yeterli bilgiye sahip olarak başlarız.	1	2	3	4	5
Proje süresince aynı sorunlarla tekrar tekrar karşılaşmaktayız.	1	2	3	4	5
Bir projeden diğerlerinde kullanmak için çıkarımlar yapmayız.	1	2	3	4	5

**Takım Öğrenmesi – Proje Performansı**

Maliyet, iş takvimi ve performans gereklerini karşılamada gittikçe daha iyi bir seviyeye ulaşmaktayız.	1	2	3	4	5
Projeyi yönetme yeteneğimiz zamanla daha da artmaktadır.	1	2	3	4	5
Ürün /hizmet üretme yeteneğimiz zamanla daha da artmaktadır.	1	2	3	4	5

