

**T.C.**  
**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN**  
**PROJE BAŞARISINA ETKİSİ**

**Aziz AKGÜN**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI**

**GEBZE**  
**2008**

T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN  
PROJE BAŞARISINA ETKİSİ

Aziz AKGÜN  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE  
2008

## ÖZET

**TEZ BAŞLIĞI:** Çatışma Yönetim Stratejilerinin Proje Başarısına Etkisi

**YAZAR ADI:** Aziz AKGÜN

Günümüz iş dünyasının zorlu rekabet ortamı, özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların sürekli olarak, mevcut yapılarını, yönetim anlayışlarını, işleyişlerini, teknolojilerini ve insan gücünü optimal düzeyde kullanmaya zorlamaktadır. Bu yoğun rekabet şartlarında, yönetsel yetenekler organizasyonlar için önemli ve kritik bir role sahiptir.

Takımların ve örgütlerin yüksek performans sergilemelerini sağlayan en önemli etkenlerden biri, mevcut işgücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesidir. Takımlarda ve örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların nasıl yönetildiği sorusu, yönetim anlayışlarının ne derecede başarılı olduğunu ortaya koyan bir ölçüt niteliğindedir.

Bu çalışmada çatışma ve çatışma yönetim stratejileri hakkında çeşitli yerli ve yabancı kaynaklar incelenmiş ve çalışmanın teorik alt yapısı geniş çaplı bir araştırmayla oluşturulmuştur. Uygulama aşamasında üretim sektöründe farklı iş alanlarında faaliyet gösteren firmalarda rol belirsizliği, görev çatışması ve çevresel değişim ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu çatışma yönetim stratejilerinin proje başarısına ne yönde etki ettikleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Yönetimi, Proje Takımları

## SUMMARY

**THESIS TITLE:** **The Effect of Conflict Management Strategy on The Project Success**

**AUTHOR NAME:** **Aziz AKGÜN**

The hard competitive environment of today's business world continuously forces companies, -especially in production sector- to use their existing structures, management comprehensions, processes, technologies and human powers on optimal level. In these extensive competitive circumstances, managerial facilities play important and crucial roles in the organizations.

Managing human power effectively and productively is one of the most important factor, that provide teams and organizations to show high performans level. The question of "how managing conflict" that occurred in teams and organizations, is related to management approach success.

In this study, various domestic and foreign literatures are researched about conflict and conflict management strategies and the theoretical substructure of this thesis are constituted with a large research. In the application stage, the relationships between role ambiguity, environmental turbulence, task conflict and conflict management styles are investigated and tried to reveal that what kind of effect has these conflict management styles on project success in different business areas in production sector.

**Key Words:** Conflict, Conflict Management, Project Success.

## TEŞEKKÜR

Proje takımlarında çatışma yönetimi tezimin hazırlanmasında gösterdiği değerli destek ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Yrd. Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na ve yine değerli desteklerinden ötürü Doç.Dr. Halit KESKİN ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin İNCE'ye teşekkür ederim.

Ayrıca tezimin hazırlanmasında manevi desteğini esirgemeyen aileme, çalışma arkadaşlarıma ve yine birçok konuda fikir alış verişinde bulunduğum değerli arkadaşım Selen YAŞAR'a ve son olarak tez anketlerinin doldurulmasında katkısı bulunan tüm çalışanlara teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

## SAYFA NO

ÖZET.....	iv
SUMMARY.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
1.GİRİŞ.....	1
2.ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR .....	4
2.1. Takım Kavramı.....	4
2.2. Takımların Kuruluş Amacı.....	5
2.3. Takım Türleri.....	7
2.3.1. Otonom Takımlar.....	8
2.3.2. Problem Çözme Takımları.....	8
2.3.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar.....	9
2.3.4. Sanal Takımlar.....	9
2.3.5. Proje Takımları.....	10
2.4. Takımların Oluşum Evreleri.....	11
2.4.1. Kuruluş Evresi .....	12
2.4.2. Karmaşa Evresi.....	12
2.4.3. Biçimlendirme Evresi.....	13
2.4.4. Başarma Evresi.....	13
2.4.5. Dağılma Evresi.....	14
2.5. Takım Kültürü.....	14
2.5.1. Kültür Kavramı.....	14
2.5.2.Takım Kültürü Kavramı.....	15
2.5.3.Takım Kültürünün Özellikleri.....	15
2.5.4.Takım Kültürünü Oluşturan Faktörler.....	16
3. ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL İFADESİ.....	17

3.1.Çatışmanın Tanımı.....	17
3.2.Çatışmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	18
3.2.1.Çatışma-Rekabet İlişkisi.....	18
3.2.2.Çatışma-Saldırganlık İlişkisi.....	19
3.2.3.Çatışma-İşbirliği İlişkisi.....	20
3.3.Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar.....	20
3.3.1. Klasik Çatışma Yaklaşımı.....	21
3.3.2. Neoklasik Çatışma Yaklaşımı.....	23
3.3.3. Modern Çatışma Yaklaşımı.....	23
3.4 Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri.....	25
3.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	26
3.4.1.1 Fonksiyonel Çatışma.....	26
3.4.1.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	28
3.4.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar.....	28
3.4.2.1. Potansiyel Çatışma.....	29
3.4.2.2. Algılanan Çatışma.....	29
3.4.2.3. Hissedilen Çatışma.....	30
3.4.2.4. Açık Çatışma.....	30
3.4.3 Çatışmanın Taraflarına Göre Oluşan Çatışmalar.....	30
3.4.3.1. Kişisel Çatışmalar .....	31
3.4.3.2. Kişiler Arası Çatışmalar.....	36
3.4.3.3. Gruplar İçi Çatışmalar.....	36
3.4.3.4. Gruplar Arası Çatışmalar.....	39
3.4.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışma.....	40
3.4.4.Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Oluşan Çatışmalar.....	40
3.4.4.1. Dikey Çatışma.....	40
3.4.4.2. Yatay Çatışma.....	41
3.4.4.3. Emir Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışma.....	41
3.5. Örgütlerde Genel Çatışma Kaynakları.....	43
3.5.1.Kişisel Düzeyde Çatışma Kaynakları.....	43
3.5.2.Grupsal Düzeyde Çatışma Kaynakları.....	45
3.5.2.1. Gruplar İçi Çatışma Kaynakları.....	45
3.5.2.2. Gruplar Arası Çatışma Kaynakları.....	48
4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ .....	52

4.1 Yönetim Kavramı.....	52
4.2 Çatışma Yönetimi Kavramı .....	52
4.3 Çatışma Yönetimi Stratejileri .....	55
4.3.1. Kaçınma Stratejisi .....	57
4.3.2. Uzlaşma Stratejisi.....	59
4.3.3. Zorlama Stratejisi.....	61
4.3.4. Uyma Stratejisi.....	63
4.3.5. Problem Çözme Stratejisi.....	65
5.ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİNİN PROJE BAŞARISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA .....	71
5.1. Araştırmanın Amacı .....	71
5.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları.....	71
5.3. Araştırmanın Yöntemi.....	71
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	73
5.4.1. Demografik Özellikler.....	74
5.4.2. Faktör Analizi.....	76
5.4.3. Korelasyon Analizi.....	78
5.4.4. Regresyon Analizi.....	81
6. SONUÇ.....	87
KAYNAKLAR.....	90
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

<b>et al.</b>	: Ve Diğerleri
<b>ve ark.</b>	: Ve Arkadaşları
<b>PCA</b>	: Principle Component Analysis
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>SIG</b>	: Significance

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### SAYFA NO

Şekil 3.1: Çatışma Rekabet İlişkisi.....	19
Şekil 3.2: Çatışma İşbirliği İlişkisi.....	20
Şekil 3.3: Geleneksel Yaklaşımda Çatışma / Örgütsel Performans İlişkisi.....	22
Şekil 3.4: Çatışma Şiddeti İle İş Performansının İlişkisi (Modern Yaklaşım).....	25
Şekil 3.5: Çatışma –Performans İlişkisi.....	27
Şekil 3.6: Çatışma Türleri.....	31
Şekil 3.7: Engellenme Modeli.....	44
Şekil 3.8: Grup İçi Çatışmanın Üç Farklı Kaynağı.....	46
Şekil 3.9: Çatışma Potansiyeli.....	49
Şekil 4.1: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	55
Şekil 4.2: Çatışma Yönetiminde Kullanılan İki Boyutlu Model.....	56
Şekil 5.1: Çatışma Yönetimi-Başarı İlişkisi Model Yaklaşımı.....	74
Şekil 5.2: Çatışma Yönetim Tarzlarının Proje Başarısına Etkisi.....	84

## TABLolar DİZİNİ

### SAYFA NO

Tablo 3.1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	24
Tablo 3.2: Grup Tiplerinin Sınıflandırılması.....	38
Tablo 4.1: Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	70
Tablo 5.1: Anketi Yanıtlayanların Sektörel Dağılımı.....	75
Tablo 5.2: Anketi Yanıtlayanların Ünvanlarına Göre Dağılımları.....	75
Tablo 5.3: Anketi Yanıtlayanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	76
Tablo 5.4: Anketi Yanıtlayanların Yaşlarına Göre Dağılımları.....	76
Tablo 5.5: Anketi Yanıtlayanların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları.....	76
Tablo 5.6: Faktör Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 5.7: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 5.8: Çatışma Ölçekleri İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Regresyon Analizi.....	82
Tablo 5.9: Çatışma Yönetim Stratejileri ve Proje Başarısı Regresyon Analizi.....	83

# 1.GİRİŞ

Günümüz organizasyonlarında hemen her gün üzüntü, korku, öfke, nefret, güvensizlik gibi duygular yaşanmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar bu yoğun duyguların farkında olmak ve onları kontrol altında tutmak zorundadırlar. Günümüz toplumlarında geniş kitleleri ilgilendiren kararların alındığı ve güçlü kaynakların kullanıldığı organizasyonlarda yönetimin etkinliği büyük önem taşımaktadır. Organizasyonel etkinliğin sağlanması ve yönetim performansının artırılması, insanların ve grupların duygusal sorunlarıyla yakından ilgilenilmesini gerektirir. Örgütlerde insan davranışı bilimsel olarak sanayi devrimi ile başlamış ve 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise çeşitli biçimlerde bu davranışlar köklü olarak incelenmiştir. Bunlardan biri de çatışma kavramıdır.

Çatışmalar, bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ve düşmanlık olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözmedeki yetersizliği olarak düşünülebilir. Örgütlerde çatışmalar aynı zamanda yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucudur. Çünkü örgütlerde çalışan insanların her biri farklı ortamlarda, farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip, görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Toplumsal ve örgütsel yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu farklılıkların ortaya çıkması ve bu farklılıklara anlayış, hoşgörü ve saygıyla yaklaşılması ve ortak bir noktada anlaşma sağlanamaması çatışmalara yol açmaktadır.

Çatışmalar, bütün toplumlarda var olan dinamik bir etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur ve her sosyal toplumda az veya çok bulunur. Örgütsel çatışmalar, çatışan tarafın özelliklerinden ve çatışma öncesi ilişkilerinden, çatışma yaratan konudan, çatışmanın ortaya çıktığı sosyal çevreden, çatışma ile ilgilenen kişilerden, çatışmada uygulanan strateji ve taktikler ile çatışmanın sonuçlarından etkilenen, çevresindeki geniş alana etkisini yayan bir süreçtir. Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Çatışma sonucunda küskünlüklerin, kırgınlıkların oluşması, ilişkilerin bozulması ve iş veriminin düşmesi iyi yönetilmeyen çatışmaların göstergesidir.

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde, geçirmektedirler. Yetişkin nüfusun çoğunluğunun zamanının üçte birinden fazlası çalıştığı örgütlerde geçmektedir. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. Örgütlerin sayısı günden güne artarken bireysel yaşantıyı etkilemesi de artmaktadır. Çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını örgütlerde geçirmelerine paralel olarak bazı kaynaklara göre yöneticiler de zamanlarının % 40'ını personelin çatışmalarıyla uğraşmakla geçirirler. Bu nedenle gelişmiş ülkelerde çoğu kurumlar personeli için belirli aralıklarla çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik seminer çalışmaları düzenlerler.

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmaları kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle, örgütlerin çok uluslu hale gelmesi ve farklı milletten kişilerin aynı örgütte yer almaları da çatışmaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla verimlerinin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çatışma yönetimi konusunda donatılmış bulunmaları bir zorunluluktur.

Bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde takım kavramı hakkında literatür çalışması yapılmış, örgütlerdeki takımların ne tür takımlar olduğu, bu takımların kuruluş nedenleri ve oluşum evreleri incelenmeye çalışılmış ayrıca takım kültürü kavramı ve takım kültürü kavramını oluşturan faktörler ortaya koyulmuştur.

İkinci bölümde çatışmanın kavramsal ifadesi ve benzer kavramlarla ilişkisi ele alınarak, çatışmaya yönelik bilimsel yaklaşımlar, çatışma türleri, çatışmanın nedenleri ile çatışmaların örgütler açısından olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınmıştır. Bu bölümde çatışma kavramının teorik alt yapısı oluşturulmaya çalışarak sonraki bölümlerde kurulacak hipotezlere yönelik bilimsel altyapı oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde çatışma yönetimi kavramı üzerinde durulmuş ve örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için ne tür çatışma

yönetim stratejileri olduğu, bu stratejilerin hangi çatışma durumlarında başarılı sonuçlar verebileceği üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ayrıca çatışma yönetim stratejileri ile ilgili, uygulama kısmına temel teşkil edecek 20 adet hipotez ortaya sürülmüş ve bu hipotezlerin paralelinde literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde bu araştırmanın uygulama kısmı yer almakta olup, anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda araştırmanın istatistiksel incelemesi yapılmıştır. Yapılan araştırmanın amacı, kapsam ve sınırları ile yöntemi ortaya koyulmuş, anket formunu dolduran çalışan hakkında sayılar verilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ortaya atılan 20 adet hipotez doğrultusunda çalışmaya ilişkin model kurulmuş ve bu model üzerinden sırasıyla, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizleri yapılarak anketlerden elde edilen verilerden anlamlı sonuçlara erişilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın beşinci ve son bölümünde ise uygulama sonrası elde edilen sonuçlar ortaya koyularak bu sonuçlara ilişkin değerlendirmelere ve yorumlara yer verilmiştir. Bu bölümde ayrıca işletmelerdeki yöneticilere uygulama sonrası çıkan sonuçlar üzerinden birtakım tavsiye ve önerilerde bulunulmuştur. Çatışma yönetimi hakkında çalışma yapmak isteyen ve mevcut araştırmaya katkı sağlayabilecek araştırmacılara ise incelenebilecek konular hakkında birtakım tavsiyelerde bulunulmuştur.

## 2. ORGANİZASYONLARDA TAKIMLAR

### 2.1. Takım Kavramı

Takım, biz ruhuyla bir amaca uygun olarak çalışan insanlar grubudur. Örgütsel takımlar en genel anlamda, bazı özgün çalışma amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak tasarlanmış, düzenli çalışma rol ve ilişkilerine sahip olan ve karşılıklı olarak etkileşen ikiden fazla bireyin oluşturduğu topluluklardır (Silah, 2005, s.408).

Takım, kendini ortak bir amaca, performans hedeflerine ve kendilerini beraberce sorumlu tuttıkları yaklaşıma adanmış, birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip sınırlı sayıdaki insan olarak ifade edilir (Kılıç ve Akkavuk, 2001, s.107). Takım, ortak ve değerli bir amaç, hedef, misyon için dinamik, birbirine bağımlı ve uyumlu bir şekilde birlikte hareket eden; her biri yapması için özel rol ve işlemlerle görevlendirilmiş ve her birinin sınırlı bir üyelik süresi olan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu ayırt edilebilir bir grup olarak tanımlanır (Yalçiner, 2003, s.2).

Bir takımın oluşabilmesi için gerekli üç şart belirlenmiştir. Buna göre ilk olarak bir takım olabilmek için iki veya daha fazla bireyin bir araya gelmesi şarttır. İkincisi bir takım içerisindeki bireyler, ortak amaçlarını ve görevlerini tamamlamak isteği içinde olmalıdırlar. Üçüncü bileşen ise takım üyelerinin, bu ortak amaç için yaptıkları çalışmaları ve çabaları, birbirleriyle etkileşim içinde gerçekleştirmeleri gerekliliğidir (Yılmaz, 2006, s.4).

Takımlar, özellikle performansın çok yönlü becerileri, karar vermeleri ve deneyimleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş organizasyonel gruplarda hareket eden bireylerden daha üstün performans sergilerler. Birçok insan takımların neler yapabileceğini bilir; birçok kişi de takımları daha iyi çalışmasını sağlayacak sağduyuya sahiptir (Katzenbach and Smith, 1998, s.23).

Takım, küme (grup) sözcüğünün anlamından da ötede, ortak amaçları işbirliği

içinde en üst düzeyde bir etkinlikle gerçekleştirmek için bir araya gelen insanları tanımlamak için kullanılır. Bir grup ancak, her üyesinin karşılıklı etkileşeceği diğer üyelerin sosyal ve fonksiyonel rollerini bilmesinden sonra takım olarak çalışabilir (Tükel, 2001, s.12–13).

Etkin takımlar kurabilme daha çok yönetsel yeteneklerle ilgili olmasına rağmen, takımların yüksek performans sergilemeleri ise her bir çalışanın yeteneğiyle ilgilidir (Schermerhorn et al., 1997, s.195). Takım üyeleri arasında, bilgi, beceri, deneyim ve perspektif düzeyinde farklılıklar olması doğaldır. Zaten onlar olmadan takımın görevi yerine getirilemez, yine bu görev ayrıca, farklı yetenek ve anlayışların, üyelerin birlik halinde hareket etmesini sağlayacak şekilde birleştirilip bütünleştirilmesini gerektirir (Donnellon, 1996, s.23). Yöneticilerin organizasyonlarda asıl yüz yüze geldikleri sorun takım oluşumlarının kullanılıp kullanılmayacağı değil; takımların nasıl verimli bir şekilde kullanılacağı sorusudur (Shonk, 1997, s.1).

## 2.2. Takımların Kuruluş Amacı

Takım oluşturmanın en genel amacı, birbirleriyle dayanışma içinde olan, destekleyen ve birbirine güvenen bir grup oluşturup verilen bir işi tamamlamak, aynı zamanda da bu işi yaparken de üyelerin değer farklılıklarına, davranış biçimlerine ve becerilerine saygılı olmaktır (Memiş, 2002, s.11). Bununla beraber organizasyonlarda takımların kuruluş nedenleri ürün/hizmet kalitesini, verimliliği, hızlı karar verme yeteneğini, çalışan motivasyonunu, karmaşık görevlerle baş edebilme yeteneğini, organizasyondaki esnekliği, yapısal değişimleri artırmak olarak açıklanabilir (Shonk, 1997, s.3);

- **Ürün ve Hizmet Kalitesi:** Organizasyonlarda bireyler, sadece kendilerinin sorumlu oldukları sınırları belirlenmiş proje, ürün ve bileşenlere karşı sorumluluk taşırlar. Fakat takımlarda ise sorumluluklar tüm ürün ve proje üzerinde yayılmıştır. Bu da ürün/hizmet ve projelerin kalitesinin artırılmasına yardımcı olur (Gibson et al., 1997, s.213–214). Organizasyonlarda takımların



varlığı, bilgi ve tecrübenin birleşmesini mümkün kılar. Takımlarda bilgi alışverişi sonucunda yeni fikirler ve yöntemler ortaya çıkabilir. Yöneticiler, takım çalışması sırasında, konuya sadece kendi bölümleri açısından bakmakla kalmayıp, işletmenin genel amaçları açısından da bakabilecektir (Silah, 2005, s. 421).

- **Verimlilik Artışı:** Takım oluşumlarının organizasyonların verimliliğe önemli ölçüde etki eden bir metot olduğu bilinmektedir (Shonk, 1997, s.5). Yönetim bilimci Peters, takım çalışmalarına yönelik bir değerlendirme yaparak, çalışma takımı üyelerinin farklı sosyal ve mesleki kökenden gelmelerinin daha verimli bir iş atmosferine zemin hazırlayacağını ileri sürmüştür (Akın, 2005, s.3). Takım çalışmasının firmalar için kaçınılmaz bir öneme sahip olmasının en önemli nedenlerinden biri, herhangi bir takım üyesinin kendi güçlü yanıyla, diğer takım üyelerinin zayıf yönlerini dengeleyebilmesidir (Deming, 2000, s.64). Organizasyonlar takım performansıyla ortaya çıkan verimliliğin bireysel performansla elde edilmeye çalışılan verimlikten çok daha yüksek olduğunun farkına varmışlardır. Bunun asıl nedenleri ise takımların ortaya koydukları teknik ve fonksiyonel tecrübelerin, problem çözme ve karar verme yeteneklerinin, kişiler arası ilişkilerin bireysel çalışmalardan çok daha üstün olmasıdır (Gibson et al., 1997, s.213).

- **Hızlı Karar Verme:** Karar verme yetkisini takımlara bırakmak, daha hızlı karar verilmesini sağlar. Takım üyeleri iş ile ilgili konularda yöneticilerden daha çok bilgiye sahiptirler. Zaten sorunlara da onlardan daha yakındırlar (Eren, 2001, s.473–474). Takım çalışmalarında bilgi akışı kolaylaşır. Takımlara katılanlar gerek kendilerini, gerek diğer konuları ilgilendiren durumlardan haberdar olurlar (Silah, 2005, s.422).

- **Çalışan Motivasyonu:** Takım çalışması üyeleri için daha tatmin edicidir. Takım üyelerinin problem çözme aşamalarına katılımı moralleri yükseltir, çözümü ve sorunu sahiplenme duygusunu artırır (Yalçın, 2003, s.4).

- **Kompleks Görevler:** Organizasyonlarda birçok görev, bireylerin kendi başlarına üstesinden gelemeyecekleri kadar karmaşık bir yapıda olabilmektedir. Çalışanların böyle görevleri başarabilmeleri için birlikte hareket etmeleri, başka bir ifade ile takım olmaları gerekmektedir (French and Bell, 1995, s.98). Karmaşık problemlerin çözümü için bir araya gelen bireylerin probleme sundukları farklı bakış açıları ve problemin çözümü için oluşturdukları etkili işbirliği bu problemlerin çözümlenmesinde kritik rol oynar (Larson and LaFasto, 1989, s.17).

- **Örgütsel Esneklik:** Geleneksel örgütlerde her üye sadece bir tek iş yapar. Ama takım halindeki çalışmalarda 5 veya 15 kişilik bir topluluk işbölümü içinde çalışır ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hakim olur. Ürün veya hizmeti daha esnek bir şekilde sunabilmek için, işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında da yeni bir işbölümü gündeme gelebilir (Eren, 2001, s.473). Takım halinde çalışma, değişime olan direnci azaltır. Takımlar kendilerini bir hedefe kolektif olarak adanmaları nedeniyle, tek başına iş gören bireyler kadar değişimi bir tehdit olarak algılamazlar (Silah, 2005, s.430). Örgütler sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlarlar (Eren, 2001, s.473).

- **Yapısal Değişim:** Takım yaklaşımı, yöneticilerin geleneksel rollerini de ortadan kaldırmakta, daha az yöneten, iş süreçlerine hakim, optimal stratejileri geliştirebilen, proses teknolojilerinin performansını yatay bir uyum süreci ile arttırmayı düşünen antrenörler haline gelmelerini sağlar (Silah, 2005, s.430).

### 2.3. Takım Türleri

Organizasyonlardaki takımlar genel olarak üç grupta toplanmaktadır. Bu takım türleri; otonom takımlar, problem çözme takımları ve proje takımlarıdır (Akın, 2005, s.4). Başka bir sınıflandırmaya göre örgütlerdeki takım türleri problem çözme takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, kendi kendini yöneten (otonom) takımlar ve sanal takımlar olarak ifade edilmiştir (İnce ve ark., 2004, s.429–430). Bir diğer

sınıflandırma şekline göre ise örgütlerdeki takım türleri, çalışma takımları, paralel takımlar, yönetim takımları ve proje takımları olarak ifade edilmektedir (Yalçınar, 2003, s.5).

### **2.3.1. Otonom Takımlar**

Bu takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol halkaları modelinin daha olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır. Tanımlanabilir nitelikte tek bir ürün ya da hizmetin üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takımlar olarak değerlendirilebilir (İnce ve ark., 2004, s.431). Otonom takımlar 10–15 bireyden oluşan ve bir işe ilişkin ortak karar alma ve kontrol ile iş tanımları vb. konular üzerinde çalışmayı içermektedir (Akın, 2005, s.4).

Otonom takımların takım elemanları, yeni araç gereçler ısmarlama, iş ve gezi programları yapma gibi yönetsel görevleri üstlenirler. Çok az bir denetimle çalışırlar. Denetleme mekanizması her sene aralarından birini denetçi seçme şeklinde işleyebilir. Birçok büyük şirkette bu tür takımlar kullanılmakta ve kullanım gitgide yaygınlaşmaktadır. Örgütlerde öğrenen organizasyon yapısının oluşabilmesi için otonom takımların varlığı yöneticiler için önemlidir (Kıngır ve Mesci, 2007, s.76).

### **2.3.2. Problem Çözme Takımları**

Bu takımlar, 5–15 bireyden oluşan ve çalışma ortamı sorunlarına yönelik sorun çözücü çalışmaları yapmak niteliğindeki takımlardır (Akın, 2005, s.4). Problem çözme takımları birlikte çalışmak suretiyle periyodik toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını, nedenlerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine sunan çalışma gruplarıdır. Bu takımlar yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, problemlerin çözülmesi fırsatlarını vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin artırılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma şekli özelliği taşımaktadır (İnce ve ark., 2004, s.430).

Problem çözüme takımlarına üye olanlar, kendi aralarında çalışma prosedürleri ve yöntemleri üzerinde düşünceler ortaya koymakta veya bazı görüşleri paylaşmaktadır. Temel olarak bu grupların sundukları çözümlere ilişkin bir uygulama otoriteleri söz konusu olmamakla birlikte, oldukça az bir maliyet ve çaba ile yüksek düzeyde bir verimliliği, kaliteyi ve morali sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedirler. Problem çözüme takımlarının popüler olmalarının sebebi fonksiyonlarıdır. Bu takımların görevi, koordinasyon ve üretim sorunlarını yöneticilerle birlikte ekip olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır (İnce ve ark., 2004, s.430).

### **2.3.3. Çapraz Fonksiyonel Takımlar**

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden yararlanabilmek ve belirli görevleri yerine getirebilmek için işletmelerin farklı departmanlarında çalışmakta olan bireyleri bir araya getirmek suretiyle çapraz fonksiyonel takımlar oluşturmaktadırlar (İnce ve ark., 2004, s.430). Çapraz fonksiyonel takımlar; üretim, anlaşma tahminleri ve planlamaları, departmanlar arası problemler gibi konularda çeşitli problemlerin çözümü için farklı departmanlardan bir araya gelen kişilerin oluşturduğu takımlardır (Pınar, 2005, s.71).

Farklı departmanlardan gelen çalışanların ortak noktaları, bunların aynı hiyerarşik kademedede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır. Çapraz fonksiyonel takımlar genellikle örgütlerin oldukça karmaşık olan projelerinde kullanılmakta olup, örgütte farklı departmanlarda görevli olan çalışanların takım kapsamı içerisinde örgütün diğer departmanlarından haberdar olmaları sağlanmaktadır (İnce ve ark., 2004, s.430).

### **2.3.4. Sanal Takımlar**

Sanal takımlar, günümüz teknolojik gelişmeleri sonucunda oluşturulmuş bir yapıdır. Sanal takımlar; coğrafik olarak dağılmış ve aynı zamanda bilgisayar teknolojilerinden faydalanan takımlardır ve takım üyeleri çok nadir olarak yüz yüze

gelirler (Pınar, 2005, s.71). Sanal takımlar, örgütlerde çalışanların görüşme olanağının bulunmadığı durumlarda maliyet verimliliği, hızlı iletişim sağlama ve duygusal etmenlerden çok gerçekler üzerinde karar almaya imkan sağlama gibi avantajlara sahiptirler.

Örgütlerin bir sosyal sistem olduğu gerçeği, sanal takımlarda ihmal edilmiş bir anlayışı temsil etmektedir. Özellikle kararların alınmasında kültürel değerlerin ve toplumsal koşulların dikkate alınmama riski hep varlığını sürdürmektedir (İnce ve ark., 2004, s.432). Genellikle sanal takımların değişik biçimlerde farklılaşması, takıma dahil olan insanların sayısına ve her biri arasındaki etkileşim derecesine bağlıdır (Keçecioglu ve Kelgökmen, 2006, s.401).

### 2.3.5. Proje Takımları

Proje, insan ve insan dışı kaynakların başlangıcı ve sonu belirli bir amaç için bir organizasyon çevresinde bir araya getirilmesidir. Proje daha geniş bir şekilde tanımlanacak olursa; öngörülen hedeflere belirli bir süre içinde ulaşmak amacıyla yönelik olarak, mali, insani ve maddi girdileri planlı bir çalışma içinde bir araya getiren ve kendi içersinde bir bütünlük taşıyan yatırım ve faaliyet takımıdır (Memiş, 2002, s.3). Proje başarısını belirleyen üç temel ölçüt tanımlanmıştır. Bunlar sırasıyla, proje yönetim başarısı, ürün başarısı ve proje başarısıdır (Dweiri and Kablan, 2003, s.2);

**1. Proje Yönetim Başarısı:** Bu ölçüt proje sürecinin başlangıç aşamasından, müşteriye teslim aşamasına kadar geçen sürede ne şekilde yönetildiği ile ilgilidir. Proje bütçesi, proje süresi, proje takım elemanlarının memnuniyeti bu ölçüt içinde değerlendirilir.

**2. Ürün Başarısı:** Bu ölçüt proje sonunda ortaya konulan nihai ürün ya da hizmetin kalitesi ile ilgilidir. Ortaya konulan ürün ya da hizmetin beklenen karlılığı sağlaması, istenilen pazar payına ulaşması ve en önemlisi, müşteri beklenti ve ihtiyaç düzeylerini ne derecede karşıladığı bu ölçüt içinde değerlendirilir.

**3. Proje Başarısı:** Bu ölçüt ise proje yönetim başarısı ile ürün başarısının bir bileşimi olarak değerlendirilebilir. Bazı projelerde proje yönetim kısmı çok güçlü olmasına rağmen proje sonucu elde edilen ürün aynı başarıyı gösterememekte; benzer bir şekilde bazı projelerde ise proje sonucu ortaya konan ürün kalitesi müşteriye memnun etse de, proje yönetimi, bütçe, zaman ve diğer konularda başarısız olabilmektedir.

Proje takımları, bir projenin gerçekleştirilmesini hedefleyen ve projenin tamamlanmasıyla sona eren yapılanmalardır (Akın, 2005, s.4). Proje takımları belirli bir süre içerisinde çalışırlar ve bir defalık bir çıktı oluştururlar. Proje takımları doğaları gereği tekrarlayıcı değildir. Bilgi, yargı ve uzmanlık konularında önemli bir uygulamaya sahiptirler. Bir proje takımının yaptığı çalışma, ya var olan bir kavram üzerine artan bir gelişmeyi ya da radikal olarak yeni bir fikri temsil eder (Yalçiner, 2003, s.6). Proje takımları, projelerdeki karmaşık yapılarda olan problemlerin üstesinden gelebilmek için farklı bilgi ve yeteneklere sahip kişilerden oluşmaları; yeniliği, yaratıcılığı ve motivasyonu artırıcı sonuçları nedeniyle proje başarısı için çok büyük önem arz etmektedirler (Loo, 2003, s.511).

## 2.4. Takımların Oluşum Evreleri

Takımlar, biranda oluşuveren topluluklar değildir. Bir araya gelmiş bir grup yabancılarının oluşturduğu kümeden, birlik içinde hareket eden, iyi koordine edilmiş bir grup oluşturmak biraz zaman alır ve grup üyeleri arasında büyük miktarda bir etkileşim gerektirir. Takım, oluştuktan sonra birkaç evreden geçerek olgunlaşır (Eren, 2001, s.463).

Genel olarak bütün takımların gelişim evrelerini tanımlayan bir model Tuckman tarafından geliştirilmiştir. Bu modelde takımların birbirini takip eden beş gelişim aşamasından geçtiği vurgulanmaktadır. Bu aşamalar kuruluş, karmaşa, biçimlendirme, başarıma ve dağılma evreleridir (Silah, 2005, s.415).

### **2.4.1. Kuruluş Evresi**

Bu evre aynı zamanda keşif evresidir. Üyeler bu evrede birbirlerine ısınmaya ve birbirlerini karakter yönünden tanımaya çalışırlar. Bu evre boyunca belirsizlik oldukça yüksektir ve grup üyeleri liderin gücünü ve otoritesini kabullenme eğilimindedir (Yalçınar, 2003, s. 11). Kuruluş evresinde üyeler, “Benden beklenen şey nedir?”, “Kabul edilen davranış şekilleri nelerdir?”, “Takıma uyabilecek miyim?”, gibi soruların cevaplarını ararlar. Kuruluş evresinde, grup liderleri üyelere birbirleri ile tanışmak için zaman tanır ve üyelerin informal tartışmalara girmelerini teşvik eder (Eren, 2001, s.464).

Kuruluş evresinde, takım üyelerinin istek ve beklentileri ve takımın geleceği konusundaki endişeleri yüksektir. Üyeler biran önce durumu kontrol altına almak isterler. Otorite ve hiyerarşiye önem verir ve kendilerine takımda bir yer edinmek isterler (Tükel, 2001, s.19). Bu evrede oluşan tartışmalar, bireyler birbirlerini yeterince tanımadıkları ve çeşitli konulardaki görüşleri yeterince değerlendirmedikleri için üretken ve faydalı değildir (Silah, 2005, s.415).

### **2.4.2. Karmaşa Evresi**

Bu evre boyunca takım üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Kişiler, kendilerinden beklenenler ve takım içindeki rolleri konusunda daha bilinçlidirler (Yalçınar, 2003, s.11). Karmaşa evresinin en önemli özelliği çatışma ve anlaşmazlıklardır. Üyeler takımın görevlerini farklı bir şekilde algılayabilirler. Takımlar bu evreyi başarıyla atlatamazlarsa, yüksek bir başarı seviyesi yakalanamayabilir veya dağılıbilirler. Karmaşa evresi boyunca, grup lideri her elemanı, amacı gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerde aktif rol oynamaya teşvik etmeli, üyeler çeşitli fikirler ileri sürmeli, birbirleriyle tartışmalı, takımın hedefleri ve görevleri konusunda yanlış algılamaları ve belirsizlikleri çözmeye çalışmalıdırlar (Eren, 2001, s.464).

Karmaşa evresinde beklentiler ve gerçekleşenler farklıdır ve otoriteye karşı güvensizlik söz konusudur. Amaçlar, görevler, kısacası yapılması gerekenlere karşı

isteksizlik ve kırgınlık söz konusudur. Üyeler kendilerini yetersiz ve şaşkın hissederler. Üyeler birbirlerine ve liderlerine karşı tepkilidirler. Birbirleri ile sürekli rekabet halindedirler ve kendi aralarında sürekli bir kutuplaşma vardır (Tükel, 2001, s.20). Karmaşa evresinde, takım üyelerinin rollerinin uyumsuzlukları ortaya çıkmaya başlar. Takım içinde alt gruplar ve koalisyonlar oluşur. Takım normlarından sapmalar başlar. Takım üzerinde çatışma yönetimi girişimleri de bu evrede başlar (Silah, 2005, s.417).

### **2.4.3. Biçimlendirme Evresi**

Davranış biçimlerinin yerleşme evresi olarak kabul edilecek olan bu evrede çatışmalar yönetilmeye başlanır ve takımda birlik ve uyum hakim duruma gelir. Liderin kim olduğu, gücün kimin elinde bulunduğu ve takım elemanlarının rolleri hakkında bir fikir birliğine varılır. Üyeler birbirlerini tanırlar ve kabullenirler (Eren, 2001, s.464).

Üyeler, bireysel görüşlerini bir yana bırakarak takıma ait olma duygusunu hissetmeye başlarlar. Anlaşmazlıklar kişisel düşmanlıklar yönünde değil, görev yönelimlidir (Silah, 2005, s.417). Bu evrede, tatminsizlik giderek azalır ve fikir ayrılıkları, kutuplaşmalar çözülmeye başlanır. Takım içi uyum, destek, saygı ve güven ortamı oluşur. Fikirler daha açık bir şekilde ifade edilir. Sorumluluk paylaşımı artar ve takım ruhu oluşur (Tükel, 2001, s.20).

### **2.4.4. Başarma Evresi**

Bu aşamaya gelmeyi başaran takımlarda, bağlılık derecesi yüksek bir yapı geliştirilmiş ve etkili bir takım çalışması için uygun bir ortam sağlanmıştır (Silah, 2005, s.418). Başarma evresi boyunca üzerinde durulan konu, sorunların çözümü ve takımdan beklenen görevlerin yerine getirilmesidir. Takım elemanları, takımın amaçlarına ulaşması için ellerinden gelen her şeyi yapmaya çalışmalıdırlar (Eren, 2001, s.465).



Başarma evresinde üyeler, takımda bulunmanın heyecanını hissetmeye başlarlar. Takım içi dayanışma artar ve takım üyeleri kendilerini güçlü hissetmeye başlarlar. Takım içinde ortak amaç ve görev bilinci oluşur. Liderlik paylaşılır. Performans ve verimlilik üst düzeye çıkar (Tükel, 2001, s.20).

### **2.4.5. Dağılma Evresi**

Takımın görevi süreklilik arz ediyorsa, gelişim icra aşamasında tanımlanır. Aksi durumlarda, yani belli bir görevi icra ettikten sonra dağılacak olan takımlarda, dağılma veya ayrılma evresi söz konusudur. Bu evre boyunca çalışmalar, başarma evresindeki hızını kaybeder ve gittikçe yavaşlayarak durur. Artık en önemli şey, görevi yerine getirmek değil, başlanmış görevlerin bitirilmesidir(Silah, 2005, s. 419).

Üyeler duygusal olarak yüksek morallidir, aralarında güçlü bir bağ oluşmuştur ve etkinin dağılacak olmasından kaygı duymaktadırlar. Bu evre sonunda takım lideri, takımın ömrünü tamamladığını bir tören ya da toplantıyla, dilerse görevin başarıyla tamamlandığını belirten başarı ödülleri, teşekkür mektupları veya şiltler dağıtarak görkemli bir törenle ilan eder (Eren, 2001, s. 465).

## **2.5. Takım Kültürü**

İnsanlar içinde buldukları toplumun kültürel değerlerini üyesi oldukları takımlara da taşırlar. Takımlar sosyal sistem özelliğine sahip oldukları için, zamanla her takım kendi kültürünü oluşturur. Amaç ve hedeflerdeki açıklık, üyelerin amaçları belirleme seviyeleri, beklenen davranış normları takım kültürünün en temel belirleyicileridir (Silah, 2005, s.413).

### **2.5.1. Kültür Kavramı**

Sosyolojinin yanı sıra daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle işletme uygulamalarında güncellik kazanan kültür kavramında, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan, yani bu etkileşimlerin ürünü olarak ortak

değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri vardır (Soyfaloğlu ve Akta, 2001, s.75–76).

Kültür, herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinç altı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla, bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır (Bozkurt, 1997, s.90).

### **2.5.2. Takım Kültürü Kavramı**

Takım kültürü kavramı, takım üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar inançlar ve anlayışlar biçiminde ifade edilir (Rodoplu, 2004, s.254). Her bireyin kendine özgü bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün ve dolayısıyla her takımın da kendine has onu diğer takım ve örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur.

Takım kültürü, organizasyonların dışsal ve içsel problemleri çözümlerken öğrendikleri bilgiye dayalı temel varsayımlar olarak da ifade edilir (Tsui et al., 2006, s.117). Örgütün farklı karakteristik yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler (Köse ve ark., 2001, s.227).

### **2.5.3. Takım Kültürünün Özellikleri**

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan takımlar farklı kültür mozayicine sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, takım içinde çalışanları o takımın amaçlarına ve çalışanları da birbirine bağlayıcı bir rol oynar.

Dolayısıyla takımın amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır (Köse ve ark., 2001, s.221).

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları takım kültürünün özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Köse ve ark., 2001, s.228);

- Takım kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Takım kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilmelidir.
- Takım kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Takım kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

#### **2.5.4. Takım Kültürünü Oluşturan Faktörler**

Takım kültürünü oluşturan faktörler, o takımın değerlerini, lider ve kahramanlarını, tören ve simgelerini, öykü ve efsanelerini, kendine has dilini, örflerini, normlarını kapsar.

Değerler, takım içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavram ve inançlardır. Değerler ve inançlar takım kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan model ve temsilcileridir. Törenler, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir. Simgeler ise takım kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logolar, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir. Öykü ve efsaneler örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Her takımın kendine has bir dili vardır. Dil, takımda kültürel değerlerin yerleşmesi için bir araçtır. Örfler, takımda gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirken, normlar ise örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir (Köse ve ark., 2001, s.229-230).

### 3. ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL İFADESİ

#### 3.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2005, s.664 ). Çatışma organizasyonlarda yaşamın normal bir koşulu olarak kesinlikle kaçınılmazdır (Barutçugil, 2004, s.115). Bireyler, gruplar ve organizasyonlar amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Karip, 2003, s.1).

Çatışma, birbirine zıt ve çelişkili şekilde gelişen her türlü karşılıklı etkileşim hallerini içermektedir (Eroğlu, 2002, s.306). İki veya daha fazla sosyal varlık (Bireyler, gruplar, organizasyonlar ve milletler ) etkileşim haline geçerek bir taraf diğer tarafın değerlerini ele geçirmeye başladığında karşılıklı olarak oluşan ilişkiler uygunsuz bir hal alır. Çatışma birbirine uymayan her faaliyetin içinde mevcuttur. Çatışma, kaynak, güç, statü, inanç ve diğer tercih edilen değerler üzerindeki hak iddia etme mücadelesini içeren bir sosyal etkileşim olarak da ifade edilebilir (Rahim, 1992, s.1).

Çatışma, iki veya daha fazla kişi ve grubun, ihtiyaçları, davranışları, düşünceleri, tutumları arasındaki farklılıkların ya da bu kişi ve gruplar arasındaki gerçekleşen veya hissedilen bir tehdidin varlığında ortaya çıkan bir mücadele durumudur (Cox, 2003, s.154). Aşağıda belirtilen durumların her birinde toplumsal taraflar arasında bir uyumsuzluk vardır ve bu uyumsuzlıklardan birinin ya da birden fazlasının varlığı çatışmayı ortaya çıkarabilir (Karip, 2003, s.1-2);

- Bir birey ya da gruptan, kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunulmasının istenmesi,
- Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması,

- Tüm tarafların ihtiyaçlarını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla kişinin kullanmak istemesi,
- Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumların, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerininle örtüşmemesi,
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar gösterilmesi,
- Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması,

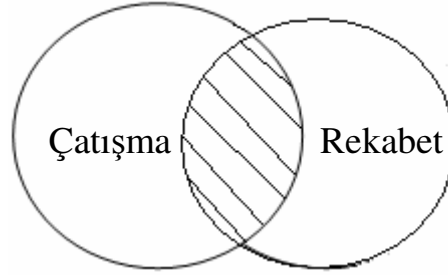
## 3.2. Çatışmanın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Çatışma ile ilgili literatüre göz atıldığında, kavramın, diğer bazı kavramlarla hatalı olarak eş anlamlı ya da karşıt anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda en fazla yapılan yanlışlık çatışmanın, rekabet ve/veya saldırganlıkla aynı anlamda, işbirliği ile de zıt anlamda ele alınmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s. 304).

### 3.2.1. Çatışma- Rekabet İlişkisi

Rekabet, bir ya da daha fazla birey veya grubun, arzulanan bir hedef için çaba sarf etmesi olarak görülebilir. Aşırı rekabetin, çatışma ve düşmanlığa yol açabilmesine ve çatışma ve rekabet arasında yakın bir ilişki olmasına karşılık, çatışma ve rekabetin aynı şey olduğu söylenemez.

Şekil 3.1 'de görüleceği gibi rekabeti içermeyen çatışmalar olabileceği gibi, (Örneğin; değer ve inanç farklılıklarından ya da içsel faktörlerden kaynaklanan çatışmalar.) çatışmaya yol açmayan rekabet durumları da olabilmektedir. Diğer bir taraftan bu iki kavramın aynı anlama geleceği ortak bir bölge mevcuttur (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.304–305 ).



Şekil 3.1: Çatışma Rekabet İlişkisi (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.305)

Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Örneğin; bir örgütte belirlenen üretim hedeflerine daha önce ulaşmaya çalışan iki üretim ekibinin durumu rekabeti çarpıcı bir şekilde yansıtır. Taraflardan birinin diğerine müdahale etme olanak ve fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa, durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir (Akçakaya, 2003, s.6).

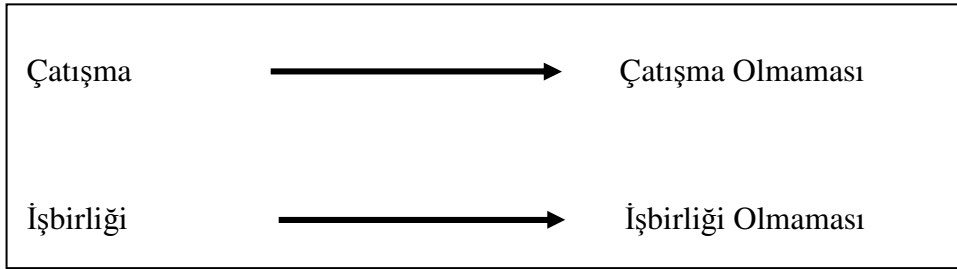
### 3.2.2. Çatışma - Saldırganlık İlişkisi

Çatışmanın hatalı olarak özdeş biçimde kullanıldığı diğer bir kavram ise saldırganlıktır. Saldırganlık, kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bir bireye (ya da gruba) yönelen, tasarlanmış bir zarar verme eylemi olarak tanımlanabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.305–306). Başka bir ifadeyle saldırganlık, bir bireyin birlikte çalıştığı kişilere zarar verme veya rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalarıdır (Özdevecioğlu, 2003, s.80).

Çatışma, büyük ölçüde rekabet ve engellenmeden kaynaklanmasına karşılık, saldırganlık rekabet ve engellenmenin de aralarında bulunduğu çok çeşitli koşullardan kaynaklanmaktadır. Çatışma ve saldırganlık arasındaki bir diğer fark ise; çatışmada taraflar birincil olarak çeşitli amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Saldırganlık ise, bunların tersine, karşı tarafa zarar verme ya da yaralama isteği gibi dürtülerden kaynaklanır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.305–306).

### 3.2.3. Çatışma - İşbirliği İlişkisi

Literatürde görülebilecek bir diğer yanlışlık, işbirliği teriminin çatışma teriminin karşıtı olarak kullanılmasıdır. İşbirliği, birey ve grup faaliyetlerinin arzu edilen amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, çatışmanın olmadığı her durumda işbirliğinin var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın olduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir. Şekil 3.2 'den de anlaşılacağı gibi, çatışmanın karşıtı çatışma olmaması; işbirliğinin karşıtı da işbirliği olmamasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.306).



Şekil 3.2: Çatışma İşbirliği İlişkisi (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.306)

Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Örneğin, iki taraf belirli amaçlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olabilir, fakat söz konusu amaçlara nasıl ulaşması gerektiği hususunda şiddetli bir anlaşmazlığa düşebilirler (Akçakaya, 2003, s.6).

### 3.3. Örgütsel Çatışmaya Yönelik Bilimsel Yaklaşımlar

Örgütsel çatışmaya yönelik bilimsel yaklaşımlar; klasik organizasyonel çatışma yaklaşımı, neoklasik organizasyonel çatışma yaklaşımı ve modern organizasyonel çatışma yaklaşımı olarak üç başlıkta incelenmektedir (Rahim, 1992, s.6).

### 3.3.1. Klasik Organizasyonel Çatışma Yaklaşımı

Günümüzde klasik bakış açısı olarak nitelendirilen, 19. yüzyılda ve 20. yüzyıl başlarında yaygın olarak benimsenen ve uygulanan bu yönetim anlayışına göre organizasyon, belirli bir amaca yönelmiş insan grubunun belirli bir otorite ve yönetim altında düzenlenmiş işbirliğini ifade eden yapısal bir sistemdir (Barutçugil, 2004, s.24). Klasik organizasyon teorisyenleri (Fayol, Gulick & Urwick, Taylor, Weber) çatışmanın organizasyonlar üzerindeki değişik etkileri olacağını düşünmemişlerdir. Bu teorisyenler, çatışmanın organizasyonların verimlilikleri üzerinde olumsuz etkilerinin olduğunu ve bu nedenle de organizasyonlardaki çatışmaların asgari seviyeye düşürülmesi gerektiğini savunmuşlardır. Organizasyonları, yapısal kurallar, prosedürler, hiyerarşi ve emir kanallarının olduğu yapılar olarak görmüşler ve bu yapı içerisindeki bireylerin çatışmalarının var olmaması görüşünü savunmuşlardır. Bu şekilde birbirleriyle uyum içerisinde çalışan organizasyonların başarı etkinliklerinin daha yüksek olacağı fikrini ileri sürmüşlerdir (Rahim,1992, s.6-7).

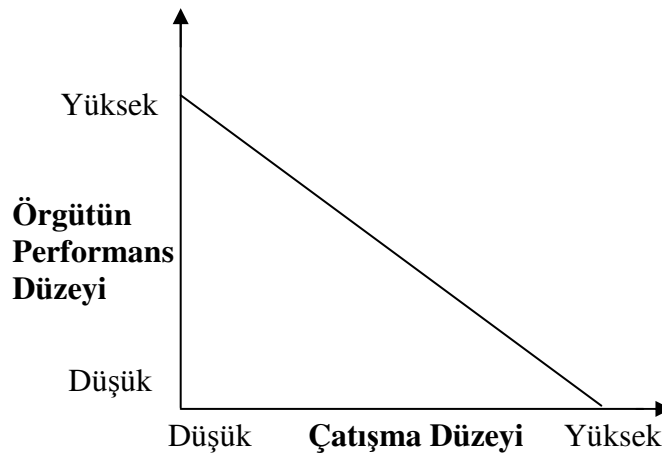
Klasik organizasyonel çatışma teorisyenlerinin başında gelen Taylor ortaya attığı bilimsel yönetim kuramında fabrikalarda yapılan işlerin bilimsel yöntemlerle analizlerinin yapılabileceğini ve sonuçta en verimli çalışma şeklinin bulunup standartlaştırılabileceğini ileri sürmektedir (Gürgen, 1997, s.41). Taylor ve onun fikir destekçilerine göre bir organizasyonun işleyişi ve fonksiyonelliği ancak bilimsel yönetim prensiplerinin uygulanmasıyla gerçekleşir. Organizasyon standartlarının ve prosedürlerinin geliştirilmesini içeren bu prensipler, çalışanların kişisel görevlerine adapte olmalarını sağlamakta ve bu görevleri yerine getirirken de kapasitelerinin son noktalarına kadar kullanmaları için cesaret vermektedir. Taylor bu prensipler uygulandığında özellikle iş görenler ile yöneticiler arasındaki tartışma ve münakaşaların ortadan kalkacağı konusunda ısrar etmiştir (Rahim,1992, s.6-7).

Bir diğer klasik organizasyon teorisyeni de günümüz organizasyon teorisinin oluşmasında çok katkıları olan Henry Fayol'dur. İşletmelerdeki sorunların genellikle yönetsel beceri eksikliklerinden kaynaklandığını belirten Fayol, insan davranışlarını derinlemesine incelememiştir (Gürgen, 1997, s.42). Fayol, planlama, organizasyon,



koordinasyon ve kontrol gibi yönetsel fonksiyonların organize edilmiş insan çabasıyla gerçekleştirilebileceğini savunmuştur. Fayol'un yaklaşımı Taylor 'a göre daha sistematik olmasına rağmen kendisi gibi benzer düşünceleri savunan Gulick, Urwick, Moooney ve Reiley gibi teorisyenlerle birlikte organizasyonları kapalı sistem perspektifinden görmüştür.

Alman sosyolog Max Weber kendisinin ortaya attığı ve kuralları, çalışma prosedürlerini, pozisyonun beraberinde gelen hak ve görevleri, çalışan ayırımı, organizasyon üyelerinin teknik yeteneklerini vurgulayan, ön plana çıkaran bürokrasi görüşünün organizasyonlar için en ideal yapı olduğunu düşünmüştür. Weber bürokrasi modelinde çatışmaya hiçbir fırsat tanımamıştır. Kendisi de bürokrasi yaklaşımının bazı eksikliklerinin ve işlemeyen yönlerinin olduğunu fark etse de bu yaklaşımın organizasyonel verimlilik için en uygun yaklaşım olduğunu ileri sürmüştür (Rahim, 1992, s.6-7). Klasik kuramların oluşmasında etkili olmuş tüm modellerin ortak noktaları şu şekilde özetlenebilir. Tüm modellerde örgüt, önceden akılcı bir şekilde düzenlenmiş çalışanların davranışları önceden birtakım kurallarla saptanmıştır. Belirlenen davranışlardan sapmaların olmasının nedeni ise ya insanın hata yapan bir varlık olmasından ötürü ya da örgüt mühendisliğinde yapılan bir hatadan kaynaklanmaktadır (Gürgen, 1997, s.43). Şekil 3.3 'den de anlaşılacağı üzere klasik yaklaşıma göre, ne şekilde olursa olsun çatışmalardan kaçınmak gerekmektedir. Çatışmaların çözülmesi için biçimsel otoritenin çatışmaya müdahale etmesi gereği savunulmuştur (Uysal, 2004, s.10).



Şekil 3.3: Geleneksel Yaklaşımda Çatışma / Örgütsel Performans İlişkisi (Ergün, 1997, s.9)

### 3.3.2. Neoklasik Organizasyonel Çatışma Yaklaşımı

Klasik yönetim anlayışının göz ardı ettiği insan unsurunu inceleme konusu yapması neoklasik yönetim yaklaşımının en önemli özelliğidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı çatışmanın tüm örgüt ve gruplar içinde doğal bir olgu olduğu görüşündedir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre çatışmanın varlığının kabul edilmesi gerekmektedir (Şenyiğit ve Tetik, 2004, s.108).

Neoklasik organizasyonel çatışma yaklaşımı teorisyenlerinden ve insan ilişkileri hareketinin öncülerinden Elton Mayo 1920 ve 1930'lardaki çalışmalarında organizasyonel verimliliğin ve etkinliğin artırılabilmesi için mevcut çatışmaların asgari seviyeye düşürülmesini ve elimine edilmesini savunmuştur. Neoklasik organizasyon teorisyeni Mayo ile klasik organizasyon teorisyeni Taylor, her ne kadar organizasyonel verimliliği arttırmak için çatışmaların azaltılması gerektiğini savunsalar da, bu doğrultuda kullandıkları yöntemler farklı olmuştur. Taylor organizasyonel çatışmaları ortadan kaldırmak için organizasyonun teknik sisteminin değişmesi gerektiğini savunurken Mayo ise çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi için organizasyonların sosyal sisteminin değişmesi gerektiğini ileri sürmüştür (Rahim,1992, s.7-8).

### 3.3.3. Modern Organizasyonel Çatışma Yaklaşımı

Klasik ve neoklasik örgüt kuramları, çatışmayı örgütün yaşamını tehdit eden bir kuram olarak gördüğünden, çatışmaların ortaya çıktığı anda kaldırılmasından yanadır. Oysa çağdaş örgüt yaklaşımında çatışmaların varlığı kabul edilir ve kaçınılmaz olduğu vurgulanır. Önemli olan çatışmaları örgüt lehine kullanabilmektir (Ergün, 1997, s.11). Modern yönetim anlayışına göre, organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz yönde etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecektir (Şenyiğit ve Tetik, 2004, s.109).

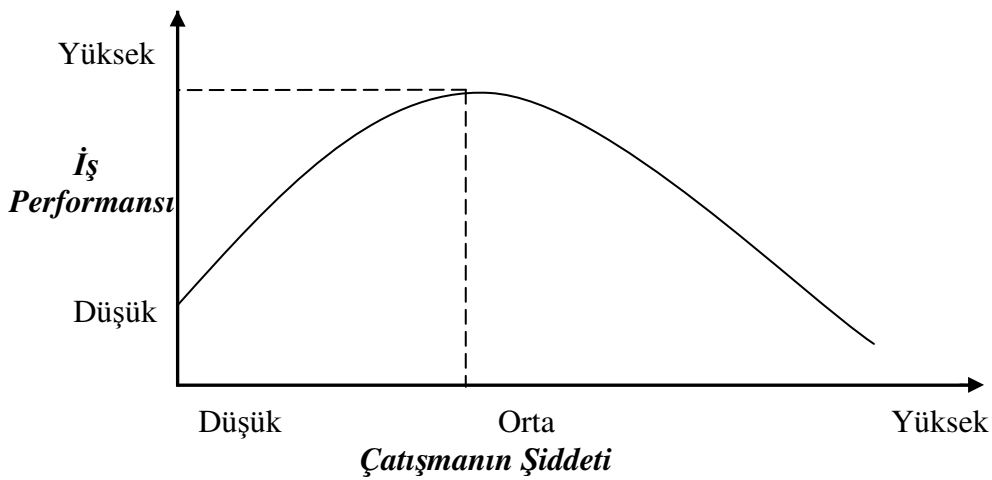
Litter'e göre klasik organizasyonel teorisyenlerinin çatışma üzerindeki görüşleri benzer bir yapıda oluşmaktadır. Kişisel davranışlar üzerinde analizler yapan bu teorisyenler, bireylerin gerilimin azaltılmasıyla motive olduğunu ve bu nedenle organizasyonel tasarım sürecinde çatışmaların azaltılması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiğini savunmuşlardır. Daha sonraki araştırmalarda ise organizasyonlar için gerginliğin normal olduğu kabul edilmeye başlanmış hatta sağlıklı gelişen organizasyonlar için belli düzeylerdeki çatışmaların gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Bu görüşe göre sağlıklı organizasyonlar, organizasyon içi çatışmaların artmasını istemekte ve bu durum klasik organizasyon teorisyenlerinin ve insan ilişkileri uzmanlarının ileri sürdüğü gibi organizasyonlar için mutlak bir zayıflık olarak düşünülmemektedir. Tablo 3.1'de geleneksel yaklaşım tarzı ile modern yaklaşım tarzının çatışmaya bakış açısı ifade edilmiştir (Rahim, 1992, s.8–9).

Tablo 3.1: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar (Seval, 2006, s.251)

<b>Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)</b>		<b>Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)</b>	
1	Çatışmadan kaçınılabılır.	1	Çatışma kaçınılmazdır.
2	Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesinde ki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2	Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3	Çatışma, örgütün düzenli bir şekilde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3	Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunacağı gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4	Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4	Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5	Optimal örgütsel iş başarımı, örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5	Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar

Örgütsel çatışma konusunda, geleneksel ve modern yaklaşımlar arasında belirli farklar söz konusudur. Modern yaklaşımda, çatışma ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin her zaman olumsuz olmadığı düşüncesi benimsenmektedir

(Asunakutlu ve Safran, 2004, s.29). Etkileşimsel yaklaşıma göre çatışmalar, sosyal ilişkilerin çöktüğünün bir bulgusu olarak değil, sosyal değişimin bir vasıtası olarak görülür. Bu yaklaşımda belirli limitlerde kontrol altında tutulan organizasyonel çatışmalar meşru, kaçınılmaz ve hatta organizasyonel yönetim etkinliği için pozitif bir gösterge olarak algılanır. Şekil 3.4’ de görüldüğü gibi çatışmaların az olması ya da hiç olmaması organizasyonlarda durağanlığa, başarısız kararlara ve verimsizliğe neden olabilir. Bununla birlikte kontrol altına alınmayan çok yüksek oranda oluşan çatışmalar da organizasyonlar için yine olumsuz bir sonuç doğurabilir (Rahim,1992, s.8–9).



Şekil 3.4: Çatışma Şiddeti İle İş Performansının İlişkisi (Modern Yaklaşım) (Rahim, 1992, s.39)

Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda da kararların verilememesi ve gecikmesi, tavizlerin sorunu çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir (Koçel, 2005, s.664).

### 3.4. Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflamalardan ilki ve en çok kullanılanı fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalardır. İkinci sınıflandırma tarzı ise çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve

açık çatışma şeklinde olabilir. Üçüncü sınıflandırma tarzı ise organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bir organizasyonda kişilerin kendi içinde yaşayacakları çatışmalar, kişilerin başka kişilerle yaşayacakları çatışmalar, grupların kendi içinde yaşayacakları çatışmalar, grupların diğer gruplarla yaşayacakları çatışmalar ve organizasyonların başka organizasyonlarla yaşayacakları çatışmalar olmak üzere beş farklı şekilde çatışma yaşanabilir. Dördüncü sınıflandırma şekli ise örgüt içersindeki yerine göre oluşan çatışmalardır. Bir örgütte yatay çatışmalar, dikey çatışmalar ve emir komuta ve kurmay personel arasındaki çatışmalar gerçekleşebilir (Koçel, 2005, s.665–666).

### **3.4.1. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar, fonksiyonel çatışmadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan ve amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmaları kapsamaktadır (Akçakaya, 2003, s13).

Çatışmaların fonksiyonel ve fonksiyonel olmaması, çatışmaların kaynağına bağlıdır. Bireyler arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlıklar, fonksiyonel (yapıcı) iş çatışmalarını sağlar. Kişisel uyumsuzluklardan kaynaklanan çatışmalar ise fonksiyonel olmayan (yıkıcı) çatışmalara neden olur (Baltaş, 2006, s.17).

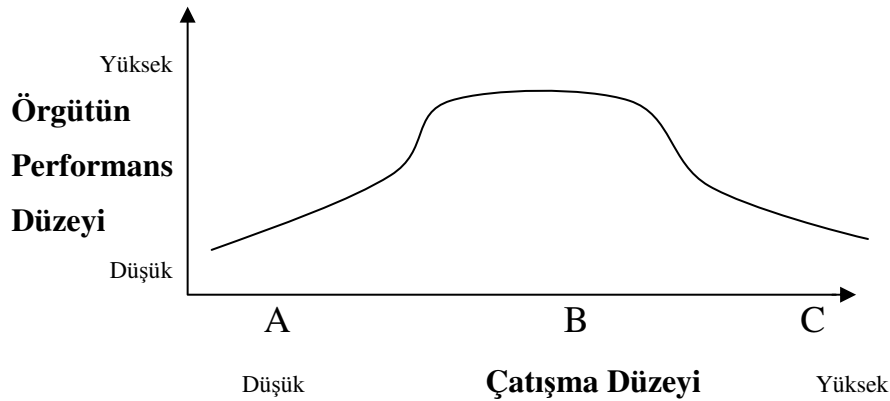
#### **3.4.1.1. Fonksiyonel Çatışma**

Fonksiyonel çatışmalar, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlarına işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunlara yöneticilerin dikkatini çekmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleşmesini kolaylaştırır (Koçel, 2005, s.666). Bennis ve arkadaşları, çatışma sözcüğünün şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi gibi özellikleri göstermesinin yanı sıra, macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de

içerdiğini söylerler (Asunakutlu ve Safran, 2004, s.33). Fonksiyonel çatışmaların organizasyonlara sağlayacakları faydalar şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2004, s.257–258; Baysal ve Tekarslan, 1996, s.316–317 );

- Sorunun karşılıklı tartışılmasını ve sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar. Soruna karşı olan ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar. Yapıcı/işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir.
- Örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar, değişime uyum sağlamak için insanları yeni yaklaşımlar aramaya iter.
- Uzun zamandan beri süregelen sorunlar su yüzüne çıkartılır ve çözülür.
- Çatışma, belirli durumlarda karşıt taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkararak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

Şekil 3.5’den anlaşılacağı üzere çatışma düzeyi ile örgütün performans düzeyi arasında belirgin bir ilişki vardır (Ergun,1997, s.21).



KONUM	ÇATIŞMA YOĞUNLUĞU	ÇATIŞMA TİPİ	ÖRGÜTÜN DURUMU	ÖRGÜTÜN PERFORMANSI
A	Az veya hiç yok	Fonksiyonel değil	Gevşek, durgun, gelişime duyarız	DÜŞÜK
B	Optimal	Fonksiyonel	Yaşanabilir, özeleştirir, buluşçu	YÜKSEK
C	Yüksek	Fonksiyonel değil	Yıkıcı,karmaşa içinde, işbirliksiz	DÜŞÜK

Şekil 3.5: Çatışma –Performans İlişkisi (Ergun,1997, s.21)

Bir çalışma sürecinde, düşük düzeyde tutulan verimlilik, gittikçe artan çatışma eğrisiyle artışa geçmektedir. Bu artış orta düzey bir çatışma ortamında maksimum noktasına ulaşmakta, daha sonra çatışma arttıkça verimlilik de hızla düşüşe geçmektedir. Bu noktadan sonra iki değişken (çatışma-verimlilik) arasında ters yönlü bir ilişki gözlemlenmektedir (Silah, 2005, s.227).

### **3.4.1.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirilmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar, bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak da nitelenebilir (Koçel, 2005, s.665).

Fonksiyonel olmayan çatışmaların organizasyonlara verecekleri zararlar şu şekilde sıralanabilir (Genç, 2004, s.257; Baysal ve Tekarslan, 1996, s.317 );

- Çatışma, iş için harcanacak enerjiyi başka yönlere çeker, moral düzeyini düşürür, birey ve grupları kutuplaştırır.
- Farklılıkları derinleştirir, işbirliğini engeller, kuşku ve güvensizlik yaratır, verimliliği düşürür.
- Bireyler ve gruplar kendi çıkarları üzerine odaklanırlar. Takım çalışması yerine karşı koyma gelişir ve işgören devir hızı artar.
- Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.
- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.

### **3.4.2. Ortaya Çıkış Şekline Göre Oluşan Çatışmalar**

Ortaya çıkış şekline göre oluşan çatışmalar, potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak dört başlıkta incelenmektedir.

### 3.4.2.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir (Uysal, 2004, s.18). Potansiyel çatışma organizasyon içinde çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir (Koçel, 2005, s.666). Potansiyel çatışmada henüz bir uyuşmazlık yoktur ama bazı etmenler çatışma doğuracak niteliktedir (Can, 2002, s.325).

Potansiyel çatışmaya örnek olarak, sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabet, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtileri, bir örgütte gruplar arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, çatışma yaratabilecek duruma örnek olarak gösterilebilir (Uysal, 2004, s.18). Ayrıca beklenen durum ile gerçekleşen durumlar arasındaki farklılıkların oluşması, çatışma ortamının oluşmasına zemin hazırlar. Bu nedenler tek tek veya bir arada uyuşmazlıkların doğmasına neden olabilir (Barutçugil, 2004, s.118).

### 3.4.2.2. Algılanan Çatışma

Potansiyel çatışmalar, kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenmeme doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır (Seval, 2006, s.248). Bireylerin dolaylı bir biçimde birbirlerine tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama-zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışmaları algısal çatışma koşullarındandır (Silah, 2005, s.233).

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumları algılama tarzlarıyla ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir (Koçel, 2005, s.666). Örgütlerde çatışmalar bazen potansiyel şartlara sahip olmadığı halde de algılanabilir (Ergün, 1997, s.23). ancak bir çatışma olduğu halde bunun algılanmaması olasılığı da vardır. Baskı ve dikkat toplama mekanizmaları uyuşmazlıkların algılanmasını geciktirebilir (Barutçugil, 2004, s.118).



### 3.4.2.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki hislerini ifade etmektedir (Koçel, 2005, s.666). Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir (Uysal, 2004, s.18).

Hissetme, algılamadan farklı içerikli bir çatışma olgusudur. Örneğin A bireyi, B bireyi ile aralarında bazı ciddi görüş ayrılıklarının olduğunun bilincinde olabilir. Ancak bu durum A'yı sınırlandırmeyip B'ye karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına yol açabilir. Bu tür çatışmalar daha çok gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden doğmaktadır (Silah, 2005, s.233).

### 3.4.2.4. Açık Çatışma

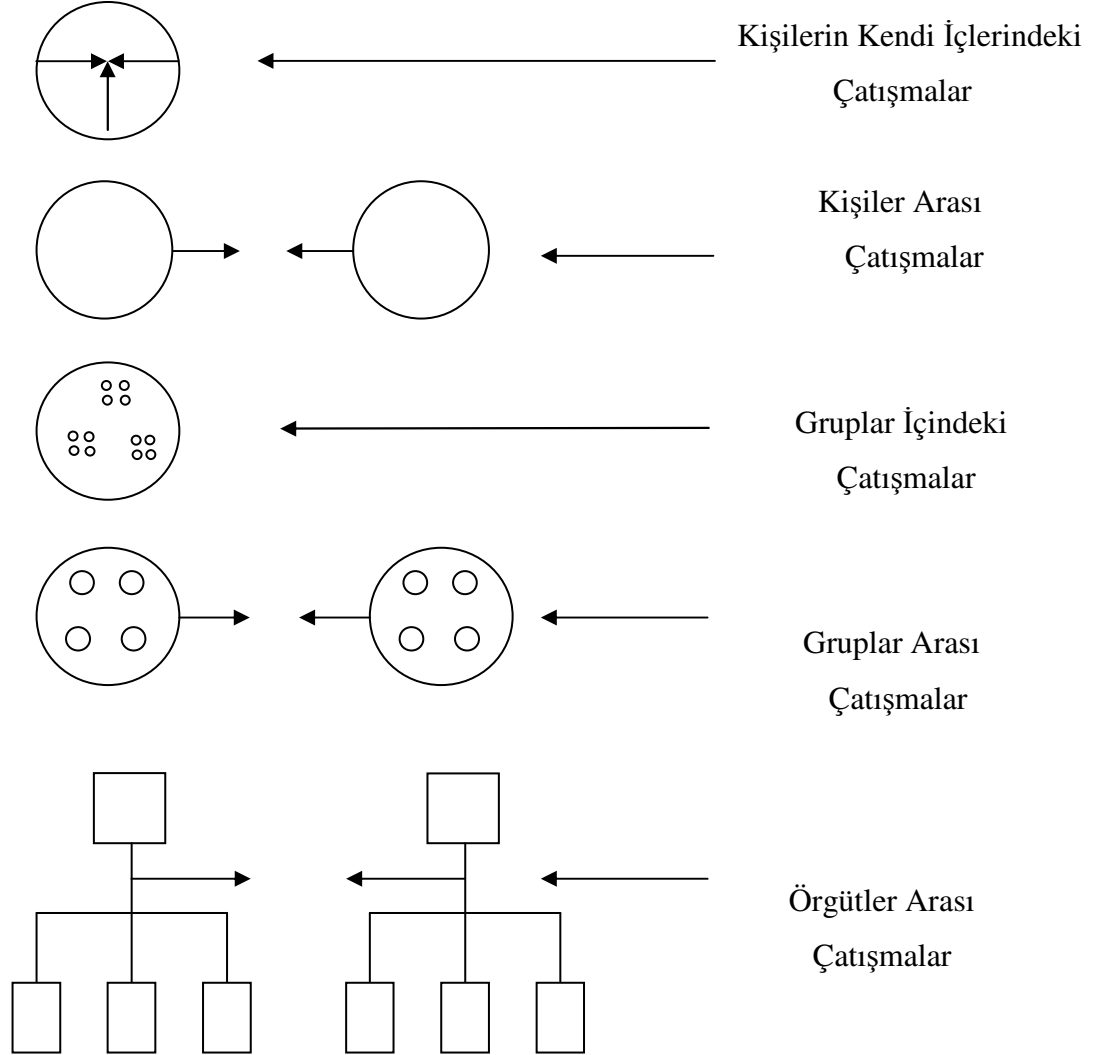
Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların, fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle bu çatışma türü, davranışta bulunan tarafın karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2005, s.666).

Örgütlerde en belirgin şekli, örgüt kural ve normlarına ters düşen davranışlar olarak gözlemlenir. A bireyi B'nin amacını farkında olmadan engelleyebilir. Bu durum bir çatışma davranışı olarak nitelendirilemez. Ancak B kişisi A'ya davranışlarının kendisini engellediğini söylemiş ve A kişisi de buna rağmen davranışlarında hala ısrar ediyorsa bu bir açık çatışma şekli olmaktadır (Silah, 2005, s.233–234).

### 3.4.3. Çatışmanın Taraflarına Göre Oluşan Çatışmalar

Şekil 3.6'da belirtildiği gibi taraflarına göre oluşan çatışmalar; kişilerin kendi içindeki çatışmalar, kişiler arası çatışmalar, grupların kendi içindeki çatışmaları,

gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak beş farklı başlıkta incelenir (Koçel, 2006, s.666).



Şekil 3.6: Çatışma Türleri (Koçel, 2005, s.667)

### 3.4.3.1. Kişisel Çatışmalar

Bu tür çatışmalar, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya farklı ve çelişkili davranışlar beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa yönelten çatışmalardır (Ergün, 1997, s.28). Psikologlar kişiler içi çatışmaları derinlemesine araştırmışlar ve nedenlerini ortaya koymaya çalışmışlardır. İletişim uzmanı Roloff'a göre bu tür çatışmalar, kişilerin bildikleri bir değer ile yeni oluşan bir değer arasındaki uyumsuzlukların ortaya çıkmasıyla oluşur. Bu nedenle

kişilerin kendi içinde oluşan çatışmalar artan belirsizlik ortamında bireyleri tahmin ve kontrol temelli bir davranışa yönlendirir (Rahim, 1992, s.57).

Çatışma sırasında, ferdin standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma meydana geldiğinden, çeşitli davranış alternatifleri arasında uygun hareketin seçiminde zorluklar ve uyumsuzluklar ortaya çıkar (Eroğlu, 2002, s.306). Organizasyon üyelerinden nerdeyse her gün bu tarz çatışmalarla yüz yüze gelerek baş etmesi istenir. Kurt Lewin'in alan teorisi de bu kategoriye girer. Lewin kişilerin kendi içindeki çatışmalarını, birbirlerine zıt yönde aynı anda etki eden eşit şiddetteki etkilerin kişiler üzerinde oluşturduğu durum olarak kavramlaştırmıştır. Lewin'e göre 3 tip kişisel çatışma vardır (Rahim, 1992, s.57);

**1.Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:** Birey her ikisi de kendisi için olumlu olan alternatiflerden birini seçmek durumunda kaldığında bu tarz bir çatışma yaşar (Uysal, 2004, s.14). Yöneticiler, yaklaşma-yaklaşma çatışmalarıyla sıklıkla karşılaşabilirler. Bir pozisyon için uygun yetenekteki iki kişiden hangisinin terfi ettirileceği kararı bu çatışmaya bir örnektir. Ya da iş arayan bir kişinin benzer nitelikte ve değerdeki iki iş teklifi alması ve bunlar arasında karar verme ve birini seçme zorunluluğu yaklaşma –yaklaşma çatışmasına bir diğer örnektir (Rahim, 1992, s.57).

**2.Yaklaşma- Kaçınma Çatışması:** Bu tür bireysel çatışmalar, kişinin olumlu ya da olumsuz sonuç verecek seçeneklerden biri arasında seçim yapmak durumunda kalması halinde ortaya çıkar (Ergün,1997, s.30). Üniversite öğrencisi olmak isteyen bir kişinin bu üst statüyü istemesi, fakat aynı zamanda çok çalışması gerektiğini bilmesi bu tür çatışmaya örnek olabilir (Rahim, 1992, s.57).

**3.Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Bu çatışma türünde ise kişinin karşılaştığı durumdaki seçim alternatiflerinin her ikisi de eşit şiddette olumsuz nitelikte olup kişinin bunlardan birini seçme zorunluluğu vardır. Kaçınma- Kaçınma çatışmasına örnek olarak bir yöneticinin maaşındaki yapılacak kesintileri kabul etmesi ya da işine son verilmesine göz yumması verilebilir. Aynı

zamanda işsiz kalma korkusuyla istemediği bir işe giren bir kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma, kaçınma-kaçınma çatışmasına bir diğer örnektir (Eroğlu, 2002, s.307).

Örgütsel çatışma süreci, çalışanlar için çeşitli rol çatışmalarına da neden olmaktadır. Örgütsel çalışma ortamında rol çatışmaları kaynaklarına, biçimlerine göre farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır (Ergun, 2005, s.242 ). Rol stresinin performans ve iş tatminsizliği ile ilişkilerini araştırmak için şimdiye kadar çeşitli incelemeler yapılmıştır. Bu stres çeşidinin düşük iş performansına ve iş tatminsizliğine yol açabilme ihtimali özellikle iş düzenlemesi, iş analizi ve iş değerlemesi faaliyetleri için önemli bir girdi oluşturmaktadır (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.49).

Rol ve rol çatışması kavramı farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Rahim,1992, s.58). Rol kavramı tanım olarak belirli bir sosyal pozisyonu ya da statüyü dolduran kişilerden beklenen davranışlardır (Eroğlu, 2002, s.84). Rol davranışları büyük ölçüde fertlerin sahip oldukları statülerin bir gereği ve içinde yer aldıkları grupların kendilerinden yapmalarını beklediği tavır ve tutumlardır. Gerçekleşme biçimleri ve yaygınlıklarına göre rolleri temel roller, genel roller ve bağımsız roller olarak üç gruba ayırmak mümkündür (Eroğlu, 2002, s.84);

**1. Temel Roller:** Biyolojik esaslara dayanan rollerdir. Bu roller beden yapısı yaş ve cinsiyete bağlı rollerdir. Mesela kişilerin erkek veya kadın, yetişkin veya çocuk olmasıyla ilgili roller bu gruba girer.

**2. Genel Roller:** Toplum için özel bir önem taşıyıp, sonuçları çoğu zaman toplumu veya grubu etkileyen rollerdir. Mesela mesleki roller, genel roller grubu içinde düşünülebilir. Doktorun doktorluk hizmeti, öğretmenin eğitim faaliyetleri bu manada genel rollere uygun davranışlardır.

**3. Bağımsız Roller:** Fertlerin, yalnızca kendi istek ve iradelerine bağlı olarak gerçekleştirdikleri rollerdir. Bunların kazanılması ve yerine getirilmesi zorunlu değildir. Örneğin bir fakültede doktora yapmak isteğe bağlı bir

durumdur. Araştırmacılar rol çatışmalarını iki veya daha fazla rolün herhangi birinin diğeri / diğerleri üstünde baskı oluşturması olarak açıklamışlardır (Rahim, 1992, s.59). Rol çatışması birbirine uyumu zor olan iki veya daha fazla rolün aynı anda ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır. Rol çatışmaları, bir rolün beklentileri diğer rolün beklentileriyle uyuşmadığında görölmektedir. Bireyin bir davranış düzlemindeki rolünü benimsememesinden ve davranış düzlemi değiştiği halde davranışını aynı sürede değiştirmemesinden de kaynaklanabilir (Özen ve Uzun, 2005, s.129).

Rol çatışmaları temel anlamda dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlar, rol göndericinin rol uygulayıcısıyla çatışması, farklı rol göndericilerinin kendi aralarında çatışması, roller arası çatışma ve kişi-rol çatışmasıdır (Eroğlu, 2002, s.86; Rahim, 1992, s.59);

**1. Rol Göndericinin Rol Uygulayıcısıyla Çatışması:** Bu tip rol çatışmalarında rol vericiler rolü uygulayacak olan kişilere, mevcut kurallara ve durumlara uygun olmayan roller verebilir ve bu rolleri gerçekleştirmesini isteyebilirler. Organizasyonlarda bu tarzdaki rol çatışmalarına örnek olarak bir amirin astından mevcut kuralları çiğneyerek bir görevi gerçekleştirmesini istemesi örnek olarak verilebilir.

**2.Farklı Rol Göndericilerinin Kendi Aralarında Çatışması:** Bu tip rol çatışmalarına örnek olarak herhangi bir organizasyondaki bir işi sorumlusunun bir üst amirinden sorumlu olduğu kişiler hakkında kendince işçilerin beklentileri ve ihtiyaçları ile örtüşmeyen talimatlar alması ve bir rol verici olarak amiri olan diğer rol vericiyle çatışması örnek olarak verilebilir.

**3.Roller Arası Çatışma:** Bireyin aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek zorunda kalması, önemli bir çatışma nedenidir. Bir organizasyondaki bir yöneticinin sahip olduğu yönetici rolü gereği firmasının imajını ve karlılığını arttırması gerekir. Aynı zamanda bu yöneticinin diğer bir rolü de aile fertleri içindeki eş ya da ebeveyn rolüdür. Yönetici bu rollerden birini

gerçekleştirirken diğerk rolünü ihmal ettiğinde roller arası çatışmayla karşı karşıya kalır.

**4.Kişi-Rol Çatışması:** Bu tip rol çatışmalarında birey kendi kişisel standartlarıyla ortaya çıkan yeni rolleri arasında çatışma yaşar. Organizasyondaki bir çalışanın kendi etik anlayışıyla bağdaşmamasına rağmen kendisinden firma ile gizli bir ücret anlaşması yapmasının istenmesi kişi- rol çatışmasına örnek olarak verilebilir.

Bu dört temel rol çatışması dışında aşırı rol yüklenmesi ve rol belirsizliği kavramlarını da incelemek gerekir;

**1. Aşırı Rol Yüklenmesi:** Aşırı rol yüklenmesi kişi- rol çatışması ile rol vericiler arasındaki çatışmanın bir arada yaşandığı bir durumdur. Kişilerde aşırı rol yüklenmesi birden fazla rol vericinin aynı bireye farklı rolleri, bireyin kapasitesini zorlayarak verdiğinde oluşan bir durumdur. Aşırı rol yüklenmeleri niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki farklı şekilde oluşabilir. Niceliksel aşırı rol yüklenmelerinde kişiden daha önce belirli bir dönemde yaptığı işten yine aynı dönemde daha fazla iş yapması istenir. Niceliksel aşırı rol yüklenmelerinde ise birey kendisine verilen görevi gerçekleştirecek yeteneğe ve yeterliliğe sahip olmadığını düşünmektedir. Aşırı rol yüklenmesi organizasyonlarda yaygın bir durumdur. Özellikle yöneticiler niceliksel aşırı rol yüklenmeleriyle sıkça karşı karşıya kalmaktadırlar (Rahim, 1992, s.59).

**2.Rol Belirsizliği:** Rol belirsizliği, çalışanın işyerinde kendisine verilen görevde istenen performansı ortaya koyabilmesi için gerekli bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkar (Ceylan ve Ulutürk, 2006, s.48 ). Başka bir ifadeyle rol belirsizliği, kişinin görevinin tam olarak ne olduğunun ve bu görevi nasıl başaracağı bilgisinden yoksun olduğu durumdur (Tidd et al., 2004, s.367). Kahn ve arkadaşlarına göre, rol belirsizliği, astların yöneticilere karşı güveninin, sevgi ve saygısının azalmasına yol açmaktadır (Hançer ve Tanrısevdi, 2003, s.221).

### 3.4.3.2. Kişiler Arası Çatışmalar

Kişiler arası çatışma, iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi, veri ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca kişilerin örgüt içindeki oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir (Koçel, 2005, s.667).

Bir organizasyonda, işgörenler birbirleriyle birçok nedenden dolayı çatışma halinde olabilirler (Çetin, 2004, s.106). Kıt kaynakların bölüşülmesinde, statü, itibar, ün ve güç için mücadele ederken kişiler çatışır (Ergün, 1997, s.37). Bunların dışında örgütlerdeki kişiler arası çatışma kaynakları olarak, kişilik yapılarındaki farklılıklar, örgüt kültürünün etkisi ve cinsiyet farklılıkları söylenebilir (Rahim,1992, s.87). Örgütlerde en çok rastlanılan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır (Tutar, 2004, s.113).

### 3.4.3.3. Gruplar İçi Çatışmalar

Grup içi çatışmalar, bireyler arası çatışmalar gibidir. Ancak bu tarz çatışmalar grup içinde birlikte çalışması gereken kişiler arasındaki fikir ve görüşlerdeki farklılıklardan ortaya çıkar (Uysal, 2004, s.15).

Bilimsel literatürde çok sayıda grup tanımı yapılmıştır Gruplar hakkında Marvin Shaw'ın yaptığı basit ve çok yönlü tanımlamaya göre ise grup; birbirlerini etkileyip aynı zamanda diğerlerinden etkilenen bir etkileşim halinde birbirlerine bağlı olan ve iki veya daha fazla kişiden oluşan yapılardır. Birbirlerine fiziksel olarak yakın olan iki kişi, birbirleriyle etkileşim halinde olmadıkça bir grup oluşturamaz. (Moorhead and Griffin, 1990, s.188). Anamlı bir grup içi çatışması tanımı yapabilmek için grupların yapılarının bilinmesi gerekir. Buna göre grupların şu belirtilen özellikleri taşımaları gerekir (Rahim, 1992, s.101–102);

- Gruplar iki veya daha fazla üyeden oluşmalıdır.

- Grupları oluşturan üyelerin bir araya gelmesi sabit bir yapıda olmalıdır. Örneğin bir uçak içindeki yolcular grup yapısını oluşturmaz.
- Grup üyelerinin her biri bağımsız olmalıdır.
- Her bir grup üyesi diğer grup üyeleriyle etkileşim halinde olmalıdır.
- Her bir grup üyesi grubun ortak hedeflerine yönelik çalışmalıdır.

Grup içi çatışmalar grup veya alt grup üyeleri arasındaki grubun hedeflerine, faaliyetlerine yönelik uyumsuzluklar, uygunsuzlar ve anlaşmazlıklar olarak ifade edilir. Grup üyelerinin veya alt grupların çoğunluğu tarafından bu çatışmalar yaşanmadığı takdirde grup içi çatışmalardan söz edilemez (Rahim,1992, s.101–102).

Organizasyonlarda genel olarak iki çeşit örgütsel yapı söz konusudur. Bunlardan ilki biçimsel yapı olarak da bilinen resmi gruplardır. Diğer ise biçimsel olmayan ya da resmi olmayan gruplardır. Resmi gruplar üst yönetimce etkinliği arttırmak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için bilinçli bir şekilde oluşturulmuşlardır. Resmi olmayan gruplar ise, örgüt üyeleri arasında onların bilinen ilgi ve arkadaşlıkları üzerine kendiliğinde kurulmuş olan gruplardır (Atak, 2005, s.62). Bu ayrımın somut bir şekilde ilk defa şekillenmesi E.Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmaları sonrasında ortaya çıkmıştır (Kaynak, 1995, s.167);

**1. Resmi (Formal) Gruplar:** Rasyonel olarak organize edilmiş, bilinçli olarak düzenlenmiş ve görev oryantasyonu olan gruplardır (Kaynak, 1995, s.167). Resmi gruplar bir anlamda örgütün özelliklerini gösteren gruplardır. Bunlar, örgütlerin gereksinimleri doğrultusunda bir plan ve program çerçevesinde belirli fonksiyonları yerine getirmek üzere oluşturulur (Gürgen,1997, s.174). Resmi gruplar hedeflenen amaçlar için organizasyonlar tarafından oluşturulan gruplardır. İş grupları ve proje grupları bu kategoriye girer (Rahim, 1992, s.102).

**2. Resmi Olmayan (Informal) Gruplar:** Resmi olmayan gruplar ise örgütlerde planlı değil doğal bir süreç içinde ortaya çıkan gruplardır (Gürgen, 1997, s.174). Bu tür gruplar organizasyonlardaki yöneticilerden herhangi bir direktif alınmaksızın organizasyon üyeleri tarafından kendiliğinden



oluşturulur. Biçimsel grupların üyeleri kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla çeşitli ilişkiler geliştirdiklerinde informal gruplar oluşur (Gönüllü, 2000, s.191). Resmi olmayan (Informal) gruplara örnek olarak Tablo 3.2’de belirtildiği gibi ilgi grupları ve arkadaşlık grupları verilebilir (Rahim, 1992, s.102).

Tablo 3.2: Grup Tiplerinin Sınıflandırılması (Moorhead and Griffin, 1990, s.190)

	<b>Nispeten Kalıcı Oluşumlar</b>	<b>Nispeten Geçici Oluşumlar</b>
<b>Resmi Gruplar</b>	Kalite Güvence Departmanı, Muhasebe Departmanı	Görev Grupları, Yeni Ürün Geliştirme Grupları
<b>Resmi Olmayan Gruplar</b>	Arkadaşlık Grupları (Birbirleriyle İş dışında da Görüşen İş Arkadaşlarının Oluşturduğu Gruplar)	İlgi Grupları, Oyun Grupları

Örgüt çalışanlarının iş nedeniyle ya da iş dışında kurdukları ilişkiler nedeniyle, resmi gruplaşmalar yanında resmi olmayan gruplaşmalar da oluşabilir. Resmi olmayan gruplar, resmi grupları büyük ölçüde etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu nedenle yöneticiler resmi olmayan gruplara gereken önemi vermelidirler (Atak, 2005, s.62).

Grup içi çatışma türleri olarak ilişki çatışmaları ve görev çatışmaları gösterilebilir. İlişki çatışmaları, grup üyeleri arasında kızgınlık, öfke, gerginlik durumlarını barındıran kişilik uyumsuzlukları oluştuğunda ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Görev çatışmaları ise, görevin yerine getirilmesi esnasında grup üyelerinin görevin nasıl yapılacağına ilişkin konularda anlaşmazlığa düştüğü durumlarda ortaya çıkan bir çatışma türüdür (Jehn, 1995, s.258).

Çatışma türlerinin etkilerine yönelik araştırmalar ilişki çatışmalarının grupların performanslarına olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymuştur. İlişki

çatışmalarının, karar verme yeteneğini, çalışan memnuniyetini azalttığı görülmüş bunun yanında, iş stresini ve çalışanların devamsızlık oranlarını da artırmıştır. Buna karşılık görev temelli çatışmaların özellikle karmaşık görevlerde grup içi verimliliği artırdığı gözlemlenmiştir (Tidd et al., 2004, s.365).

Görev çatışmalarını barındırmayan gruplarda, grup performansını artıracak yeni çözüm yollarının göz ardı edilebilmesi riski yanında yüksek oranda görev çatışmasını barındıran gruplarda ise görev çatışmaları görevin tamamlanmasına olumsuz etki edebilmektedir (Jehn, 1997, s.532).

### **3.4.3.4. Gruplar Arası Çatışmalar**

Gruplar arası çatışma kavramı birbirleriyle görev, kaynak, bilgi ve benzeri konularda bağlantılı iki veya daha fazla bölüm, departman, veya alt sistemin kendi aralarındaki uyuşmazlıklarını, anlaşmazlıklarını ifade etmede kullanılır (Rahim, 1992, s.119). Gruplar arası çatışmalar hakkında dikkate değer bir değerlendirme de bu tarz çatışmaların daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden kaynaklandığıdır (Silah, 2005, s.232).

Aynı bölümde çalışan ve aynı zevk, görüş ve düşünceleri paylaşan insanlar, kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler (Uysal, 2004, s.15). Karmaşık yapıdaki organizasyonlarda gruplar arası çatışmalar kaçınılmaz bir düzeydedir. Bu tür organizasyonların birbirleriyle farklı amaçlar, normlar edinmiş çok sayıda alt gruptan oluşması gruplar arası çatışmanın daha sık yaşanmasına neden olur (Rahim, 1992, s.119).

Gruplar arası çatışmaların şiddeti ve örgütü etkileme derecesi öncelikle, söz konusu çatışmanın nedenine ve daha sonra da çatışan grupların birbirlerine karşı tutum ve duyguları gibi etmenlere bağlı olarak oluşur. Dolayısıyla gruplar arası bir çatışma durumunda üzerinde önemle durulması gereken ilk husus, çatışmanın nedenlerinin dikkatlice teşhis edilmesi olmalıdır (Ergün, 1997, s.40).

### 3.4.3.5. Organizasyonlar Arası Çatışmalar

Organizasyonlar arası çatışmalar, bir organizasyonun kendi dışındaki organizasyonlarla olan uyumsuzluklarını kapsayan çatışmalardır. Organizasyonlar yoğun rekabet ortamlarında kıt kaynakların ve belirli pazarların paylaşımı konularında anlaşmazlığa düşebilir veya organizasyonların faaliyetlerine karşı çıkan birtakım farklı organizasyonlarla karşı karşıya gelebilirler. Diğer bir ifadeyle ekonomik sistem içersinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonlar birbirleriyle çatışma halinde olabilirler. Buna üretici organizasyonlarla bayiler arasındaki çatışmalar, organizasyonla sendika arasındaki çatışmalar ve rakip organizasyonlar arasındaki çatışmalar örnek olarak verilebilir (Koçel, 2005, s.668).

### 3.4.4. Örgüt İçersindeki Yerine Göre Oluşan Çatışmalar

Örgütsel çatışmalarla ilgili yapılan sınıflandırmalardan biri de çatışmaların örgüt içindeki yerleri ile ilgilidir. Çatışmanın örgüt içindeki yer ve düzeyi, onun dikey ya da yatay bir çatışma olduğunu belirler (Özkiper, 2004, s.32). Örgüt içersindeki yerine göre oluşan çatışmalar, dikey çatışmalar, yatay çatışmalar ve emir komuta ve kurmay personel çatışmaları şeklinde olabilir (Koçel, 2005, s.668).

#### 3.4.4.1. Dikey Çatışma

Çatışmalar örgütteki hiyerarşik düzeyler arasında, başka bir ifadeyle ast-üst arasında ortaya çıkmışsa dikey çatışma olarak adlandırılır (Şenyiğit ve Tetik, 2004, s.108). Dikey çatışmaların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli beceri ve donanıma sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir (Seval, 2006, s.248–249).

Dikey çatışmalar klasik ve bürokratik yönetim anlayışının bir sonucu olan yukarıdan aşağıya iletişim, merkezi karar alma, çalışanların fikirlerini ve düşüncelerini önemsememe gibi konular yüzünden çıkabilir (Özkiper, 2004, s.32).

Dikey çatışmalar, üstlerin astları çok sıkı bir biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların bu duruma direnç gösterdiklerinde de ortaya çıkabilir (Uysal, 2004, s.17).

#### **3.4.4.2. Yatay Çatışma**

Yatay çatışmalar, aynı organizasyon kademesinde bulunanlar arasındaki çatışmaları ifade etmektedir (Koçel, 2005, s.66). Çalışma arkadaşları arasında yaşanan veya bir işletmenin üretim ve satış bölümleri arasında yaşanan çatışmalar yatay çatışmalardır. Bu tarz çatışmalar, amaç uyumsuzluklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası iletişim problemlerinden kaynaklanmaktadır (Özkipir, 2004, s.33).

Doğal olarak her bir birimin yöneticisi; terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek çabası içindedir. Bu çaba ve rekabet, eş düzey yöneticileri birbirleriyle sürtüşmeye ve çekişmeye düşürür ve çatışmayı doğurur (Genç, 2004, s.254). Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırması faydası ortaya çıkacaktır (Seval, 2006, s.249).

#### **3.4.4.3. Emir Komuta ve Kurmay Personel Arasındaki Çatışmalar**

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu olan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında da çatışma yaşanabilir (Uysal, 2004, s.17). Bu tarz çatışmalar daha çok yetki alanlarının iyi belirlenmemesinde ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman kurmay personeller geliştirdikleri önerilerin uygulanabilmesi için komuta kademesindeki çalışanlara fikirlerini dayatmaya kalkmakta bu da çatışmalara neden olmaktadır (Seval, 2006, s.249).

Bu alanda ortaya çıkan çatışmaları iki taraf farklı etkenlere bağlamak eğilimi göstermektedirler. Hat elemanlarına göre, emir komuta- kurmay personel arasındaki çatışmaların temelinde şu dört unsur yatmaktadır (Şimşek ve ark., 2001, s.2449-250);

- Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi aşırı düzeyde kullanma eğilimi gösterirler.
- Kurmay elamanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler. Çünkü kurmay elemanlar, hat personelinin günlük olarak karşılaştığı ve daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.
- Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak, üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu zaman alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler
- Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bir bakış açısına sahiptirler. Bu nedenle önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

Çatışmanın nedenleri kurmay personel tarafından üç farklı şekilde algılanmaktadır (Şimşek ve ark., 2001, s.2449-250);

- Hat elemanları, kurmay elemanlarını çekemedikleri için, onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar. Sahip oldukları otoriteyi kurmay elemanlarla paylaşma endişesi, hat elemanlarını kurmay elemanlardan yeterince yararlanmaktan alıkoymaktadır.
- Hat elemanları konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar.
- Hat elemanları, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima kurmay elemanlardan daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden hat elemanları, bu konulardaki önerileri kurmay elemanları tarafından desteklenmeyip uygulanmadığında büyük bir kızgınlık duyarlar.

### 3.5. Örgütlerde Genel Çatışma Kaynakları

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmaların bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyonlardaki çeşitli birimler arasındadır. Bu çatışma kaynakları kişisel düzeyde çatışma kaynakları ve grupsal düzeyde çatışma kaynakları, olarak ele alınmaktadır (Koçel, 2005, s.669).

#### 3.5.1. Kişisel Düzeyde Çatışma Kaynakları

Kişisel düzeyde çatışma kaynakları, çalışanların kişilik yapıları, kişiler arası iletişim noksanlıkları, engellenme, değer ve inanç farklılıkları olarak ifade edilebilir;

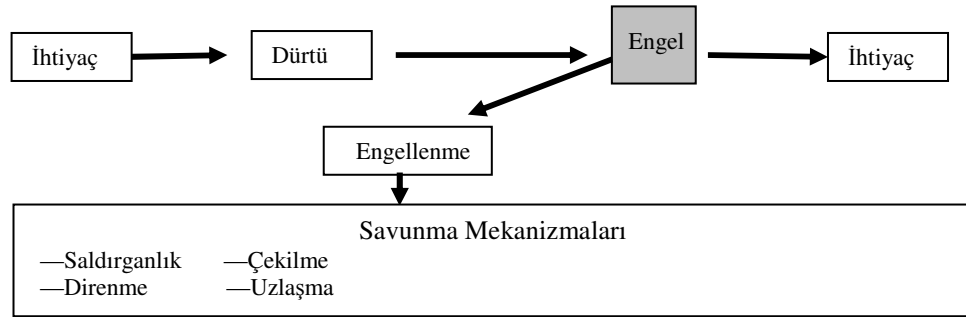
**1. Çalışanların Kişilik Yapıları:** Çalışma örgütü yönetimin çalışanlar üzerinde baskıcı, katılımsız ve otokratik bir yönetim tarzı uygulaması, çalışanların kişilik yapıları üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Gerek yöneticilerin, gerekse işgörenlerin insancıl ilişkilerinde gözlenen yüksek baskıcı, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilgisini inceleyen araştırmacılar; baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Ayrıca yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden olmaktadır (Silah, 2005, s.240).

**2. Çıkar Farklılıkları:** Belirli konularda kişiler farklı çıkarlara sahip olabilirler. Örgütlerde alınacak herhangi bir karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir (Koçel, 2005, s.671).

**3. Kişiler Arası İletişim Noksanlıkları:** Kişiler arası iletişim problemleri önemli bir çatışma kaynağıdır. Kişilerin birbirlerine kendilerini net bir şekilde ifade edememeleri, yanlış iletişim araçlarını tercih etmeleri, karşılıklı iletişimi kısıtlayacak ifadeler kullanmaları ve iletişimlerini olumsuz yönde etkileyecek

çevresel faktörlerin varlığı (mesafe, iletişim kanallarının eksikliği) iletişim noksanlıklarının nedenleri olarak ifade edilebilir (Baguley, 1994, s.169–170).

**4. Engellenme:** Engellenme, örgütlerde bireysel çatışmaların en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bir bireyin, çaresizliğe, ümitsizliğe düşmesini ifade eden şekil 3.7’de belirtilen bu durum, çeşitli şekillerde görülebilir. Kendi çalışma yetenek ve performansının üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan bir çalışan bu tür bir çatışmayı hissedecektir (Silah, 2005, s.241).



Şekil 3.7: Engellenme Modeli (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.293)

Şekil 3.7 ’den de görüleceği gibi, hedefe ulaşması açık bir engelle önlenebilen birey, derhal psikolojik savunma mekanizmalarından birisini harekete geçirecektir. Pek çok savunma mekanizması olmakla birlikte, bunları temelde saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma olarak dört başlıkta toplamak mümkündür (Baysal ve Tekarslan, 1996, s.293).

**5.Değer ve İnanç Farklılıkları:** Organizasyonlarda kişisel çatışmalar, kişilerin farklı mesleki, kişisel değer ve inanç yargılarına sahip olmalarından da kaynaklanabilir (Karip, 2003, s.31). Çalışanların aynı örgüt içinde farklı hedef ve ideallere, ilgi ve değerlere yönelmesi; çalışma ortamında, diğer çalışanlarla ya da örgüt yönetimi ve işverenlerle çatışmasına neden olabilir (Silah, 2005, s.240).

### 3.5.2. Grupsal Düzeyde Çatışma Kaynakları

Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyuşmazlıkları ve grupların birbirleriyle çatışmaları durumudur. Bir grup etkinliği içerisinde yer alan bireylerden bazılarının, grubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda grup düzeyli çatışmalar gözlenebilir (Silah, 2005, s.232).

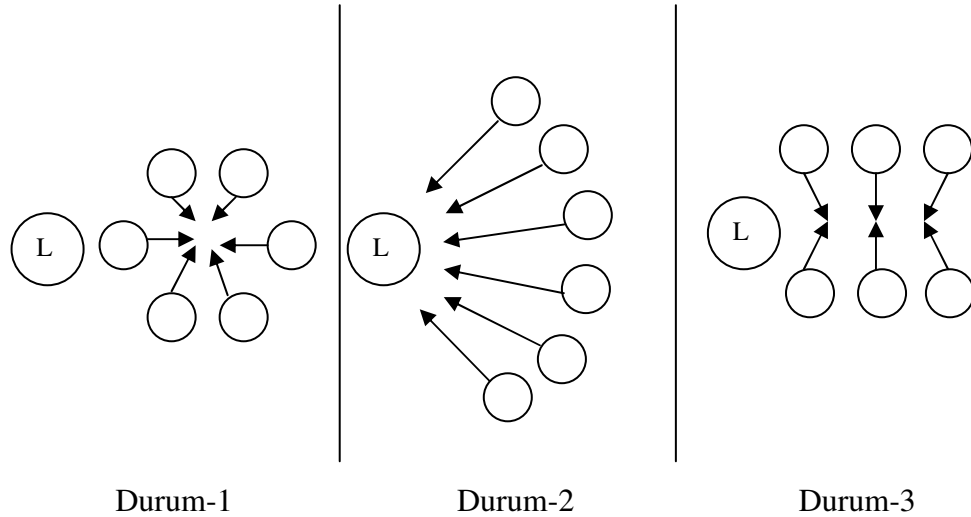
#### 3.5.2.1. Gruplar İçi Çatışma Kaynakları

Grup içi çatışma kaynakları, liderlik stilleri, görev yapısı, grup kompozisyonu, grubun büyüklüğü, grup kararı ve grubun bağlayıcılığı ve dışsal tehditler şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2005, s.669).

**Liderlik Stilleri:** Gruplar ve örgütler ilk oluşturulduklarında genellikle, grubun nasıl yapılanması ve nasıl işlemesi gerektiği konusunda inançları, değerleri ve varsayımları gözle görülür ve kolayca anlaşılır bir model olarak ortaya koyan baskın kişiler ve kurucular vardır (Akbaba, 2002, s.1).

Liderlerin organizasyonlar ve gruplar üzerinde çok büyük etkileri mevcuttur. (Nahavandi and Malekzadeh, 1993, s.77). Grup liderleri gruplarda çatışmaya tesir eden değişkenlerde de etkin rol oynayabilirler. Bir liderin temel rolü ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı arttırmak ve insanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır (Güney, 2006, s.140). Şekil 3.8’de liderlerin grup çatışmasına etkileri üç farklı durum için açıklanmıştır.





Şekil 3.8: Grup İçi Çatışmanın Üç Farklı Kaynağı (Rahim,1992, s.109)

Birinci durum, grup liderlerinin grup üyelerinden birine veya birkaçına diğerlerinden farklı bir şekilde davrandığında ortaya çıkar. İkinci durum, grup liderlerinin mevcut görev yapılarını, prosedürleri, programları değiştirmek istediğinde ya da grup üyelerinin sahip olduğu birtakım ayrıcalıkları kaldırmak istediğinde ortaya çıkar. Böyle bir durumda çatışma grup üyeleri ile grup lideri arasında gerçekleşir. Üçüncü durumda ise grup içinde bir bölünme, ayrılık meydana gelir. Grup üyelerinin durumlarının farklı oluşu böyle bir çatışmayı doğurabilir. Bu tür durumlarda ortaya çıkan çatışma hem grup üyelerinin kendi arasında hem de grup üyeleri ile grup lideri arasında gerçekleşir (Rahim, 1992, s.109–110).

**Görev Yapısı:** Gruplarda, görevle ilgili sorumlulukların açık ve belirgin olmamasının yarattığı sorunlar, çatışma yaratan başlıca faktörler olarak görülmektedir. Özellikle çalışma grubuna yeni gelen çalışanların, sorumluluklarının belirsizliği yüzünden, grupla çatıştıkları ya da kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülür (Silah, 2005, s.238). Başka bir ifadeyle görev yapısının grup içi çatışmayla ilişkisi gruba verilen görevlerin rutin, basit işler olması ya da kompleks, karmaşık işler olmasıyla alakalıdır.

Görevin yapısı ile ilgili çatışmalar, görevin yapılmasına yönelik kaynakların, prosedürlerin, politikaların paylaşımı ve görevle ilgili yorum ve yargılama farklılıklarından meydana çıkmaktadır. Görev çatışmalarıyla ilgili sürekli artan bir düşünce eğilimi, bu çatışmaların belirli şartlar altında takım verimliliğine faydalı olacağı yönündedir. Özellikle rutin olmayan görevlerin gerçekleştirilmesi esnasında görev çatışmaları takım performansı üzerinde olumlu etkiler bırakabilir. Görev çatışmaları grup üyelerinin dikkatini üzerinde çalışılan konulara yönlendirerek görev ile ilgili bilgiler üzerinde yoğunlaşmalarını sağlayabilir (DeDreu and Weingart, 2003, s.742).

Görev odaklı çatışmalar, karşılıklı yapıcı eleştiriler sayesinde grupların karar alma yeteneğini ve verimliliklerini yükseltebilir (Jehn, 1997, s.532). Rutin yapısal görevleri yerine getiren gruplarda, görev ve hedef tanımlamaları net ve anlaşılır olduğundan grup üyelerinin kendi aralarında ve grup liderleriyle çatışma yaşama ihtimali düşüktür. Bunun yanında görev tanımlamaların karmaşık, görev hedeflerinin belirsiz olduğu durumlarda grup üyeleri arasında çatışma çıkma ihtimali çok yüksektir (Rahim,1992, s.110).

**Grubun Niteliği:** Gruplardaki yönetici, personel ve işçilerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri farklı eğitim, ekonomik düzey ve yaşam deneyimine sahip olmaları diğer bir grup içi çatışma kaynağıdır (Silah, 2005, s.237). Grup üyeleri birbirlerinden çok farklı kişilik özelliklerine, davranışsal farklılıklara, değerlere ve ilgilere sahip olduğu durumlarda grup içi çatışmaların olma ihtimali artar. Deneysel çalışmalar homojen yapılara sahip gruplarda çatışma olma olasılığının heterojen yapılardaki gruplara göre daha düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Grup üyelerinin değişmesi grup çatışmalarını yoğunlaştırabilir. Gruba yeni katılan bir üye grup yapısını, grup dinamiğini bozabilir. Grup yöneticileri grup üyelerinden farklı özellik ve davranışlardaki kişileri gruba dahil ederek grup çatışmaları ve grup niteliğini değiştirebilir. Genel kanıya göre heterojen grupların problem çözmeye yönelik görevlerde homojen gruplara göre daha etkin olduğu kabul edilmektedir (Rahim,1992, s.111).

**Grup Büyüklüğü:** Grup büyüklüğünün de grup yapısına ve grup içi çatışmalara etkisi mevcuttur. Sayıca büyük ölçekli organizasyonel gruplarda (20 ve üzeri) grup üyelerinin çalışma motivasyonu düşebilir (Handy, 1993, s.159). Büyük ölçekli gruplarda resmi olmayan liderlere sahip alt grupların kendiliğinden oluşması muhtemeldir. Resmi grup liderinin yol gösterici ve yapısal liderlik yaklaşımını tercih etmediği durumlarda grup içi çatışmalar artabilir (Rahim, 1992, s.111).

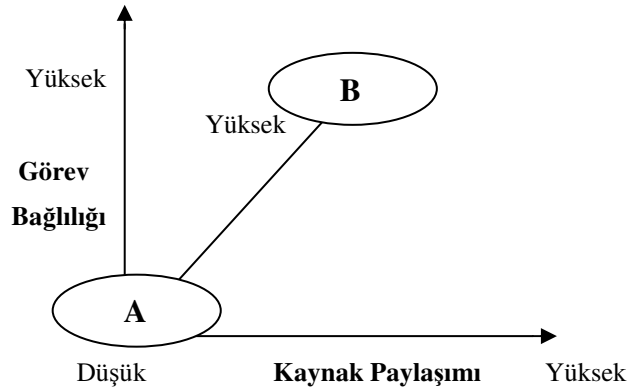
### 3.5.2.2. Gruplar Arası Çatışma Kaynakları

Bir grubun diğer grup ya da gruplarla çatışmaya girmesinin birçok nedeni olabilir. Bu nedenler, görev bağlılığı, kıt kaynaklara olan bağımlılık, yetki belirsizlikleri, gruplar arası iletişim problemleri, sistem farklılıkları, özel amaçlar üzerinde departmanlar arası çatışmalar, ödül sisteminin farklılığı ve algılama farklılıkları olarak ifade edilebilir.

**Görev Bağlılığı:** Organizasyonlardaki gruplar arası en güçlü etkileşim kaynağı, grupların görevlerinin birbirlerine bağımlı olmasıdır (Griffin, 1990, s.232). Birbirine bağlı işlerde, taraflardan biri işe başlamak için, diğerinin işi bitirmesini beklemek durumunda kalıyorsa ve karşı taraf da işini zamanında bitiremiyorsa çatışma için potansiyel en yüksek düzeye çıkacaktır (Şimşek ve ark., 2001, s.253). Grupların görevlerinin yüksek derecede birbirine bağlı olması gruplar arası ilişkileri artırır. Bu nedenle bu gruplar arasında oluşabilecek küçük bir anlaşmazlık aynı amaca hizmet eden grupların birbirleriyle çatışmasına neden olur (Daft and Steers, 1986, s.505).

**Kıt Kaynaklara Olan Bağımlılık:** Örgütü meydana getiren çeşitli birimler kıt kaynak niteliğindeki işgücü, para malzeme, teçhizat ve benzeri faktörlere sınırsız miktarda sahip olmuş olsalardı bunların paylaşımı diye bir sorun olmazdı. Oysa, ekonomi dünyasında bu yaşamsal kaynakların tatminine yöneldikleri insan gereksinimlerine oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri

arasında paylaşılmaları Şekil 3.9 'da belirtildiği gibi gruplar arası potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur (Şimşek ve ark., 2001, s.252).



A Bölgesi: Çatışma için düşük potansiyel    B Bölgesi: Çatışma için yüksek potansiyel

Şekil 3.9: Çatışma Potansiyeli (Hamton et al., 1987, s.621)

Organizasyonların alt sistemleri çoğu zaman ortak kaynakları kullanmak zorunda kalırlar. Organizasyonların kıt kaynaklarının gruplar arasında nasıl paylaşılacağı konusu gruplar arası çatışmaların önemli bir kaynağıdır (Rahim, 1992, s.129). Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler, diğer birimlerle işbirliğine girmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık bir çatışmaya girmekten bile kaçınmayacaklardır (Şimşek ve ark., 2001, s.252).

**Yetki Belirsizlikleri:** Gruplar arası çatışmalar bazen iki farklı grubun hangisinin bir uygulama esnasında yetkin olduğunun net olarak bilinmediği durumlarda ortaya çıkar. Organizasyon için neyin iyi olduğunu tartışan taraflar, aynı zamanda kendileri için de neyin iyi olduğunu düşünmek durumundadırlar (Barutçugil, 2004, s.125). Buna örnek olarak işe yeni bir eleman alımı esnasında firmanın insan kaynakları departmanı yöneticileri ile işe alınacak kişinin çalışacağı departman yöneticileri arasında yaşanan çatışmalar verilebilir (Daft and Steers, 1986, s.505).

**Gruplar Arası İletişim Problemleri:** Örgüt içi iletişim kanallarındaki bozulma ya da tıkanıklıklar, gruplar arasındaki mesajların gerçek anlamda ve doğru olarak iletilmesine engel olmaktadır. Mesajın, kaynaktan çıktığı andaki anlamı ile alıcı tarafından algılanan anlamı arasındaki farklılık yanlış anlaşılmalara ve dolayısıyla gruplar arası çatışmalara yol açmaktadır (Silah, 2005, s.236).

**Sistem Farklılıkları:** Karmaşık yapılardaki büyük çaplı organizasyonlar verimliliği sağlayabilmek amacıyla birbirinden farklılaştırılmış alt sistemler geliştirmişlerdir. Bu alt grupların birbirlerinden farklı bir şekilde oluşturulan içsel yapısal özellikleri gruplar arası çatışmayı etkileyen önemli bir nedendir (Rahim, 1992, s.128).

**Özel Amaçlar Üzerinde Departmanlar Arası Çatışmalar:** Örgütsel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorunlar geliştirirler. Söz konusu birimler, örgütün genel amaçları üzerinde aralarında anlaşmaya varsalar bile, belirtilen farklılaşmalar onları çıkar veya önceliklerle ilgili çatışmalara sürükleyebilir. Örneğin, satış departmanı daha çok müşteri çekmek için satış fiyatlarının düşük belirlenmesini isterken, üretim departmanı ise, üretim maliyetlerini karşılamak ve bir miktar da kar sağlamak için fiyatların yüksek düzeyde belirlenmesini örgüt yönetiminden beklemektedir (Şimşek ve ark., 2001, s.252).

**Ödül Sisteminin Farklılığı:** İki ya da daha fazla çalışma grubu için farklı ödül sistemleri uygulandığında, eğer gruplardan birinin kazancı diğerinin kaybına neden oluyorsa gruplar arası çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Silah, 2005, s.237).

**Algılama Farklılıkları:** Örgütteki farklı grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde değerlendirmeleri veya algulamaları da çatışmalara neden olmaktadır. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları grupları birbirleriyle

zıt durumlara düşürebilecektir. Bu tür kaynaklar arasında amaç, değer, veri ve bilgi farklılıkları gösterilebilir (Şimşek ve ark., 2001, s.253).

**Çevresel Değişim:** Hızla değişen ve gelişen çalışma şartları altında, sosyal bir varlık olan insanın, fiziksel ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesi karşısında, değişik tepkiler göstermesi ile bu değişime uyum sağlama çabalarına girmesi kaçınılmazdır (Aydın, 2004, s.49). Organizasyonlardaki değişim ve çevreye uyum olayı iki şekilde açıklanmaktadır. İlk açıklama tarzı, rekabet yaklaşımı adı verilen ve çevrenin öngördüğü rekabet, özellik ve koşullarına uymayan organizasyonların elimine olduğu görüşüdür. Buna göre, belirli bir yapı ve işleyiş özelliği olan organizasyonlar, çevre özelliklerinin değiştiği durumlarda, özellikle “katılık” nedeniyle faaliyetlerini devam ettirmekte güçlük çekmektedir. İkinci açıklama tarzı, boşluk (niş) yaklaşımı adı verilen yaklaşımdır. Buna göre çevresel değişimlerdeki her gelişme ve değişiklik “doldurulacak bir boşluk” yaratır (Koçel, 2005, s.365–366).

## 4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

### 4.1. Yönetim Kavramı

Yönetim olgusu, eski tarihlerden günümüze kadar gündemden hiç düşmemiş, önemini sürekli korumuştur. Çağdaş ve bilimsel yönetim anlayışı, örgütsel değişim, insanların gereksinimlerinin artması ve çeşitlenmesiyle birlikte bu önem daha da artmıştır. Yönetim, günümüzde geniş çevreleri ilgilendiren çok önemli bir olgu ve faaliyet konumundadır (Yılmaz, 2003, s.207). Yönetim bilimin en önemli özelliği, bunun disiplinler arası bir bilgi olmasıdır (Hatipoğlu, 1993, s.30).

Bir amaca ulaşmak için insanların işbirliğini sağlama ve onları bir amaca doğru harekete geçirme faaliyet ve gayretlerin toplamına yönetim denir (Güney, 2000, s.261). Yönetim, bir örgütte amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışmaların bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir. Yönetim, başkaları aracılığıyla iş yapmak, başkalarının yardımını isteme faaliyeti olarak da tanımlanabilir (Gürgen, 1997, s.32). Yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır (Koçel, 2005, s.16).

### 4.2. Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışmalar, yaşayan organizasyonların doğasında olan bir olgudur ve çatışma ile ilgili yapılan çalışmalar çatışmaların nasıl, ne zaman ve ne şekilde yönetileceği ve çatışmaların bireyler, takımlar ve organizasyonlar üzerindeki etkileri ile ilgili önemli ilerlemeler kaydetmişlerdir (Dijkstra et al., 2005, s.87).

Örgütlerdeki çatışmaların, örgütlerin kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetimlerinin 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). Benzer bir ifadeyle örgütte oluşan çatışmaları örgütün yaşaması ve gelişmesine katkıda bulunacak biçime dönüştürmeye çatışma yönetimi denir (Güney, 2000, s.47).

Örgütlerdeki organizasyonel çatışmaların hızlı bir şekilde artması ve organizasyon kültürüne etki etmesi nedeniyle, çatışma yönetimi önemli bir önceliğe sahip olmuştur. Organizasyonlar bir taraftan kendileri için gerekli olan fonksiyonel çatışma ihtiyaçlarını sağlamak, diğer taraftan da bu fonksiyonel çatışmaların, fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşmesini engelleyecek dengeyi oluşturmak zorundadırlar (Jones, 2001, s.427).

Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Uysal, 2004, s.32). Organizasyonların çatışma yönetimi için seçecekleri metotlar, çatışmanın kaynağına bağlı olarak belirlenir (Jones, 2001, s.428).

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler, çatışmanın sonlandırılmasına ya da çatışma sürecinin etkilenmesine yönelik olabilir. Çatışma yönetimi sürecinde her zaman çatışmanın çözümlenmesi ve bir şekilde uzlaşma sağlanarak çatışmanın sonuçlandırılması gerekmez (Karip, 2003, s.43). Çatışma yönetimin asıl amacı çatışmaların kişisel, grupsal ve örgütsel verimliliğin arttırılmasını sağlayacak bir yapıya kavuşturulmasıdır (Harvey and Brown, 1996, s.302).



Çatışma yönetimi, örgütsel etkililik için belirli bir düzeyde çatışmanın varlığını ve çatışmanın farklı durumlarda uygun stratejilerle yönetilmesini gerektirebilir (Karip, 2003, s.43). Yapıcı bir yaklaşımla yönetildiği durumlarda çatışmalar organizasyonlar için verimli olabilir (Rahim, 1992, s.39).

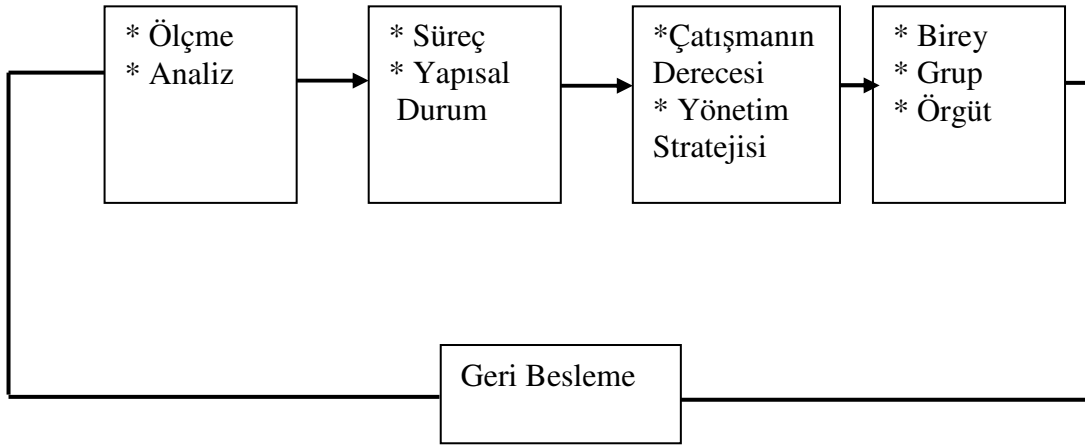
Çatışmayla ilgili literatür incelendiğinde çatışmayı çözmek ve çatışmayı yönetmek kavramlarının karıştırıldığı, hatta birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Oysa bu kavramlar birbirinden farklıdır. Çatışma yönetiminde, örgütsel başarıyı ne yönde etkilendiğine bakılarak çatışma, “işlevsel veya işlevsel değildir” şeklinde nitelendirilir. Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışmayı çözme yaklaşımları, her durumda çözümlenme işleminin en doğru karar olduğunu savunur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.9).

Birçok organizasyonda yöneticiler zamanlarının yaklaşık yüzde yirmisini çatışmaları yönetmek için harcamaktadırlar. Bu onların çatışma teorileri, araştırmaları ve çözümünü konusunda iyi yetiştirilmiş olmaları için yeterli bir nedendir. Günümüzde yöneticiler, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı ayırt etme, çatışmanın öncesindeki belirtileri fark etme, çatışmayı yönetmenin alternatiflerini test etme ve son deneyimlerinin ışığında çatışma yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımları değerlendirerek en doğru yolu seçme konusunda bilgi ve beceri sahibi olmak zorundadırlar (Barutçugil, 2004, s.116).

Günümüzde yöneticilik, temelinde insan davranışlarının bulunduğu örgüt içi çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yöneltme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır (Şimşek ve ark., 2001, s.237). Çatışma yönetimi, örgütte yer alan mevcut yöneticiler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, olabilecek miyopinin olumsuz etkilerini yok etmek amacıyla örgüt dışından görevlendirilebilecek kişilerce de gerçekleştirilebilir (Seval, 2006, s.252).

Çatışma yönetiminin bilinmesi, tanımlanması ve teşhisi bireysel olarak çalışanların ruh sağlıkları, kişilik uyumları ve performansları açısından önemli olduğu kadar, örgütsel açıdan da yöneticiler, işverenler, örgütsel çalışma uyumu ve

verimliliği için önem kazanmaktadır (Silah, 2005, s.242–243). Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir (Genç, 2004, s.258). Şekil 4.1’ de belirtilen örgütsel çatışmayı yönetme süreci, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerir (Karip, 2003, s. 43–44).

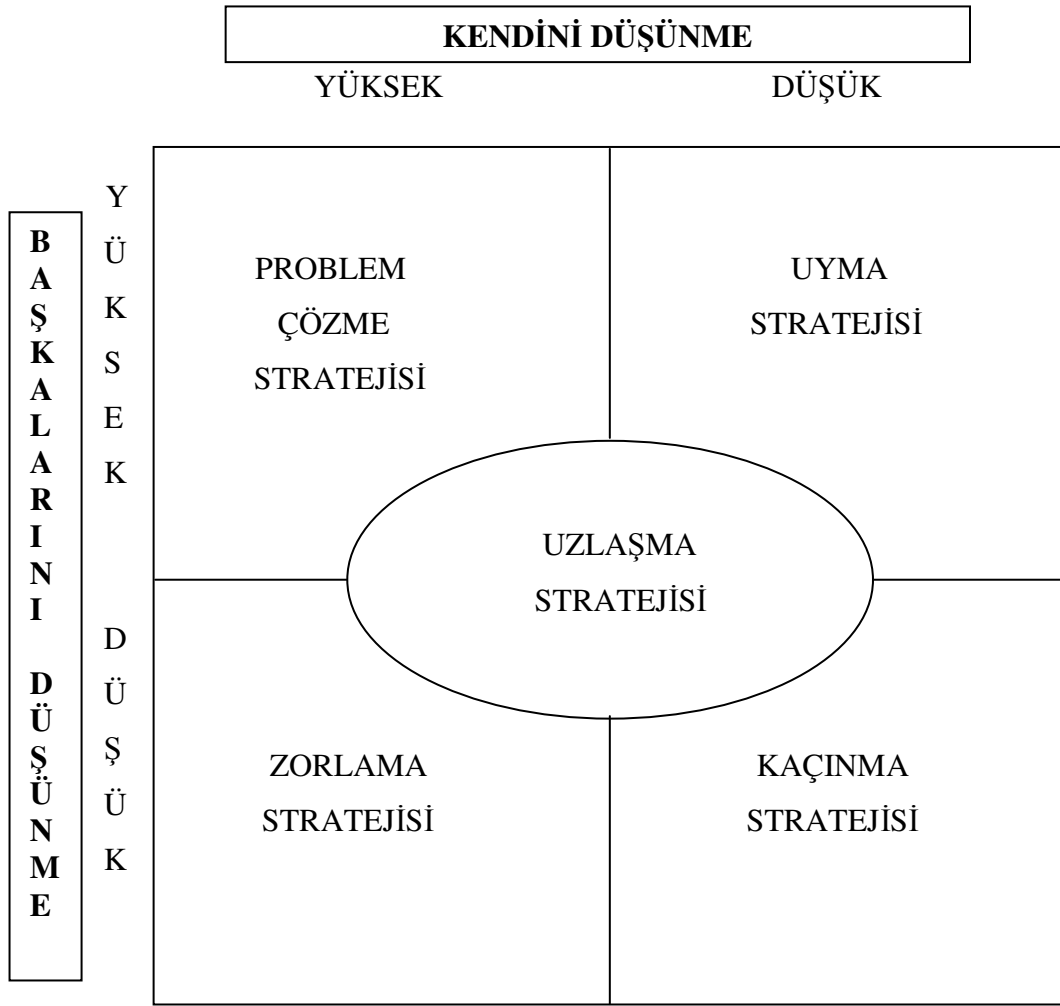


Şekil 4.1: Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci (Rahim, 1992, s.51)

Bir çatışma durumuyla ilgili olarak, herhangi bir müdahalede bulunulmadan önce, çatışmanın teşhis edilmesi ve doğru tanımlanması gerekir. Problemin doğru olarak tanımlanabilmesi için, çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetim stratejileri ve çatışmanın birey grup ve örgütün etkinliğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir (Karip, 2003, s.44).

### 4.3. Çatışma Yönetimi Stratejileri

Çatışma yönetimi stratejileri, Şekil 4.2’den anlaşılacağı üzere kaçınma stratejisi, uzlaşma stratejisi, zorlama stratejisi, uyma stratejisi ve problem çözme stratejisi olmak üzere beş farklı stratejiden oluşmaktadır (Rahim, 1992, s.24).



Şekil 4.2: Çatışma Yönetiminde Kullanılan İki Boyutlu Model (Rahim,1992, s.24)

Çatışma yönetimi ile ilgili ilk geliştirilen model 1970'lerin başında sosyal psikoloji ve örgütsel psikoloji alanlarında gerçekleştirilmiştir. Bu ilk model çatışmayı kişiler arasında işbirliği sağlaması ve işbirliği sağlamaması açısından iki kutuplu ve tek boyutlu bir şekilde ölçmeye çalışmıştır. Fakat daha sonra bu model, kişisel beklentileri açıklamaktan yoksun olması nedeniyle uygun bulunmamış ve çatışma yönetimi ile ilgili Blake ve Mouton 'un oluşturduğu bu ilk model yerini, karşılıklı işbirliği ve kişisel beklentileri ölçmeye çalışan iki boyuta sahip yeni bir çatışma yönetimi modeline bırakmıştır (Brahman et al., 2005, s.198-199).

Yeni çatışma yönetimi modelindeki ilk boyut olan kendini düşünme boyutu, bireylerin kendi ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini göstermekte, ikinci

boyut olan başkalarını düşünme boyutu ise başkalarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyini yansıtmaktadır. Yeni modelde çatışmaların yönetilmesi için kaçınma, uzlaşma, zorlama, uyma ve problem çözme stratejisi olmak üzere beş farklı strateji ortaya konulmuştur (Aritzeta et al., 2005, s.162).

Şekil 4.2'deki bu modelde belirtilen stratejiler incelendiğinde problem çözme stratejisinin kişilerin yüksek düzeyde kendilerini ve başkalarını düşündüğü durumlarda kullanıldığı; uyma stratejisinin kişilerin düşük düzeyde kendilerini, fakat yüksek düzeyde başkalarını düşündüğü durumlarda kullanıldığını göstermektedir. Uzlaşma stratejisinin kullanıldığı durumlarda ise kişiler orta düzeyde kendilerini ve başkalarını düşünmektedirler. Zorlama stratejisinin kullanıldığı durumlarda kişiler yüksek düzeyde kendilerini, düşük düzeyde başkalarını düşünürken, kaçınma stratejisinde ise kişiler kendilerini ve başkaları düşük düzeyde düşünmektedirler (Song et al., 2006, s.344).

### 4.3.1. Kaçınma Stratejisi

Bu çatışma yönetimi stratejisi, çatışmanın potansiyel fonksiyonel olmayan etkilerinin çatışma çözümünün getirilerinden daha ağır bastığı durumlarda uygulanabilir (Rahim, 1992, s.45). Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir (Koçel, 2005, s.674). Kaçınma stratejisi, çatışma yönetiminde yöneticinin kafasını kuma sokarak çatışmaları görmezden gelme durumunu ifade eder ( Johns, 1996, s.451). Kaçınma stratejisi ile rol belirsizliği arasında pozitif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Araştırmacılar, rol belirsizliğinin iş görenlerde kayıtsızlık, öfkelenme, tatminsizlik ve sorumluluğu başkalarına yükleme gibi bazı problemlere yol açtığını göstermektedir (Aydın, 2004, s.64). Yöneticiler örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler (Güçlü, 2001, s.103).

**H1:** Rol belirsizliği ile çatışma yönetiminin kaçınma tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Görev çatışmaları ile çatışma yönetim tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Takımlarda ortaya çıkan fonksiyonel çatışmaların büyük bir çoğunluğunu görev çatışmalarını içermektedir. Görev çatışmaları sayesinde takımın yapmakla yükümlü olduğu görevi hakkında farklı bakış açıları sentezlenebilmekte ve sonuçta takımın yüksek performans sergilemesine olanak sağlanabilmektedir (Jehn and Mannix, 2001, s.240). Kaçınma çatışma yönetim tarzının çatışmaları görmezden geldiği ve zamana yayarak kendiliğinden düzelmesini beklediği düşünülürse, görev çatışmalarındaki karşılıklı etkileşimin ve göreve ilişkin çatışmalara yönelik fikir alışverişinin kaçınma çatışma yönetim tarzıyla başarılı bir şekilde yönetilemeyeceği düşünülmektedir

**H2:** Görev çatışması ile çatışma yönetiminin kaçınma tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Çevresel değişim ile kaçınma çatışma yönetim tarzı arasında negatif bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Müşterilerin ve onların ihtiyaçlarının sürekli olarak değişkenlik gösterdiği çevresel değişim şartlarında takımlar, ürünlerini servislerini ve kendi çalışma şekillerini, olaylara bakış açılarını sürekli değiştirmek durumundadırlar (Jaworski and Kohli, 1993, s.57). sürekli değişimin gerekli olduğu çevresel değişim şartlarında, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve başarılı çözümler getirmesi beklenen takım çalışanları arasındaki çatışmaları görmezden gelmek ve zaman bırakmak doğru bir çatışma yönetim tarzı olmayabilir. Özellikle kaçınma yönetim tarzının kullanımında çözüm için belli bir zamana gereksinim olması ve problemin çok kritik olmaması esası dikkate alındığında, hızlı hareket gerektiren çevresel değişim ortamları kaçınma yönetim tarzının kullanımını olumsuz olarak etkilemektedir.

**H3:** Çevresel değişim ile çatışma yönetiminin kaçınma tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Çatışma yönetiminde geliştirilen en eski tepkinin kaçınma olduğu söylenebilir. Gerek bireyler, gerekse yöneticiler sık sık bu yola başvururlar. Bu stratejide, çatışma ile ilgili kararlar geciktirilerek çatışmayı tarafların kendilerinin

çözmesi beklenir (Sarı, 2005, s.41). Kaçınma, özellikle tarafların rollerini yerine getirmede karşılıklı bağımlı olmadığı durumlarda, etkin bir başa çıkma yöntemi olmaktadır (Silah, 2005, s.246). Çok fazla önemi olmayan görevlerde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde ve karmaşık bir problemin çözümü öncesinde oluşabilecek çatışmaların bertaraf edilmesinde uygulanabilir (Rahim, 1992, s.45).

**H4:** Çatışma yönetiminin kaçınma tarzı ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bazı durumlarda yöneticiler ortaya çıkan çatışmaları, mevcut yapının buna hazır olmaması nedeniyle görmezden gelebilirler. Doğru zamanın geldiğini düşündüğünde çatışmanın çözümü için daha etkin bir rol alabilirler (Vecchio, 1995, s.482). Kaçınma stratejisi, taraflar arasındaki sorunların önemli olduğu durumlarda, tarafların karar alma aşamasında birbirlerine karşı sorumluluklarının olduğu durumlarda, tarafların çatışma çözümü için beklemeye isteksiz veya zamanlarının olmadığı durumlarda uygun bir çatışma yönetimi stratejisi değildir (Rahim, 1992, s.45).

### 4.3.2. Uzlaşma Stratejisi

Yaygın olarak kabul gören bir çatışma yönetimi stratejisidir. Sonuçtan, her iki taraf da tam bir tatmin sağlamasa da, yine de bir anlaşma kararına varılmıştır ve taraflar sağladıkları kazançlarla yetinmek zorundadırlar (Silah, 2005, s.246). Uzlaşma stratejisinin çatışan taraflar açısından net bir kazanan ya da kaybeden tarafı yoktur. Taraflar kendileri için tam olarak tatmin sağlamasa da çözüm yolunu kabul ederek bir takım beklentilerden vazgeçerler (Robbins, 1998, s.442). Varılan nokta, hiçbir grubun idealindeki durum değildir (Can, 2002, s.331).

Rol belirsizliği ile uzlaşma çatışma yönetim tarzı arasında negatif bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Özellikle çalışma takımlarının yeni oluşturdukları dönemlerde, takım üyelerinin görevleri ile ilgili rol belirsizlikleri yaşamaları, sorunları işbirliği içinde çözmelerini, ya da yöneticilerin sorunlara uzlaşmacı çözümler getirmesini zorlaştırmaktadır. Darling, Feeney ve Rixon'ın (2004)

araştırmalarında ortaya çıkan sonuçlar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre düşük rol açıklığı olan ortamlarda, diğer bir ifadeyle yüksek rol belirsizliği barındıran ortamlarda çalışanların karşılıklı uzlaşma yaklaşımı sergilemelerini engelleyici durumlar ortaya çıkmaktadır (Aritzeta et al., 2005 ,s.168).

**H5:** Rol belirsizliği ile çatışma yönetiminin uzlaşma tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Ödün verme, tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyma stratejisine göre daha az ödün vermektedir. Burada “kazan-kazan” yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir (Karip, 2003, s.68). Özellikle rutin olmayan görevlerin gerçekleşmesinde ve kişilerin görevle ilgili çatışmalara girmeleri durumunda uzlaşma yaklaşımı kullanılabilir. Görev atışmaları, kişilerin karşılıklı olarak görevle ilgili anlaşmazlıkları beraberinde getirdiği gibi, başarılı bir şekilde yönetildiğinde beraberinde uzlaşma, yaratıcılık, etkin problem çözme yeteneklerini de beraberinde getirebilir (Friedman et al., 2000, s.10).

**H6:** Görev atışması ile çatışma yönetiminin uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Uzlaşma stratejisi ile çevresel değişim arasındaki ilişki incelendiğinde, literatürde iki kavramın da birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Takımların yüksek çevresel değişim şartları altında geliştirdikleri yeni ürünler, müşteri ihtiyaç ve beklentileriyle teknolojik bilginin hızlı bir şekilde değişmesi nedeniyle eski değerini kaybederler. Bu nedenle teknoloji ve pazar belirsizliğinin yüksek olduğu durumlarda takım üyelerinin ellerindeki bilgiyi birbirleriyle hızlı bir şekilde paylaşması ve sentezlemesi gerekmektedir (Akgün et al., 2006, s.100).

**H7:** evresel değişim ile çatışma yönetiminin uzlaşma tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Uzlaşma stratejisinin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi ve mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır (Koçel, 2005, s.676). Bu stratejinin kullanılabilmesi için, tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında, karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir (Karip, 2003, s.68–69). Bu strateji kullanıldığında, bir orta noktada anlaşmaya varan taraflardan hiçbiri kazanmış veya kaybetmiş değildir. Varılan nokta hiçbir grubun idealindeki durum değildir (Uysal, 2004, s.35). Varılmak istenen amaçların önemli olduğu, kişiler ve grupların için kendi kararlarında çok fazla ısrarcı olmayacakları durumlarda, karşılıklı tarafların birbirlerine eşdeğer güce sahip olduğu ya da çözüm için önemli bir zaman baskısının mevcut olduğu durumlarda uzlaşma stratejisi etkin bir çatışma yönetimi stratejisi olarak kullanılabilir (Gordon, 1991, s.485).

**H8:** Çatışma yönetiminin uzlaşma tarzı ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu stratejide, başka kişilerin hakemliğine başvurma, çoğulculuğun oyuna başvurma ya da pazarlık etme gibi yollar kullanılabilir (Şenyiğit ve Tetik, 2004, s.112). İşçi işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri bu stratejiye örnek olarak verilebilir (Uysal, 2004, s.36).

### 4.3.3. Zorlama Stratejisi

Zorlama stratejisi, taraflardan birinin karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına, kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet stratejisi olarak da bilinir (Karip, 2003, s.66). Zorlama stratejisi, çatışan taraflardan birinin, kendi yönetiminin daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını içermektedir (Silah, 2005, s.246). Zorlama stratejisi, doğru olduğuna inanılan durumun korunması için kişinin harekete geçerek bu durumu lehine çevirme çabasıdır (Pinto and Ferrer, 2002, s.6 ). Bu yol, çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak



çözümlemesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir. Karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle her iki tarafça da kabul edilecektir (Koçel, 2005, s.675). Bu çatışma yönetimi stratejisinde, çatışan tarafların amaç ve farklılıkları göz ardı edilir (Şenyiğit ve Tetik, 2004, s.112).

Organizasyonlarda zorlama stratejisi verilen görevin rutin yapısının olması, yeterli teknik kapasiteye sahip olmayan personelin yönetilmesi veya hızlı karar verme ihtiyacı nedeniyle işçi şefleri (supervisor) tarafından kullanılmaktadır. Zorlama stratejisinin uygulanması daha etkin kararlar almak için yeterli zamanın olduğu durumlarda, görevin gerçekleşmesinin grup için çok önemli olmadığı durumlarda her iki tarafından eşit güce sahip olduğu durumlarda ve çatışmaların karmaşık bir yapı aldığı durumlarda uygun olmayabilir (Rahim, 1992, s.44). Rol belirsizlikleri de beklentilerin açık olmadığı karmaşık durumlarda ortaya çıkan bir olgudur. Rol belirsizlikleri, astların yöneticilerine karşı güvenlerinin, sevgilerinin ve saygılarının azalmasına yol açmaktadır. Bu durumda astlar geri çekilmekte ve yöneticileriyle daha az iletişime girmektedirler (Hançer ve Tanrısevdi, 2003, s.221).

**H9:** Rol belirsizliği ile çatışma yönetiminin zorlama tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Çatışmanın, normal şartlarda, üstle ast arasında görevle ilgili olması durumunda, üst astı kendi isteklerine, hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hakim olduğu kurumlarda zorlama stratejisi yaygın olarak kullanılır. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin ve tarafların gözünde de gücünü arttıracığını düşünür. Bu durum zorlama stratejisinin tercih edilmesinde önemli bir rol oynar (Karip, 2003, s.66–67).

**H10:** Görev çatışması ile çatışma yönetiminin zorlama tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Zorlama çatışma yönetim stratejisi, özellikle yüksek çevresel değişim ortamlarında olduğu gibi hızlı karar vermenin gerekli olduğu durumlarda kullanılabilen bir çatışma yönetim stratejisidir. Çevresel değişime adaptasyon sürecinde çalışanların değişimi kabullenmesi ve benimsemesi sağlanabilir (Dereli ve ark., 2006, s.120).

**H11:** Çevresel değişim ile çatışma yönetiminin zorlama tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Zorlama stratejisi, bir grubun kararının diğer grup için tehlikeli olacağı durumlarda ya da görevin yerine getirilmesi açısından taraflar arasındaki ortaya çıkacak olası çatışmaların taraflara zarar vereceği ve görevi zora sokacağı durumlarda uygulanabilir (Rahim, 1992, s.44).

**H12:** Çatışma yönetiminin zorlama tarzı ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

#### **4.3.4. Uyma Stratejisi**

Bu strateji bazı kaynaklarda yatıştırma, yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır (Uysal, 2004, s.38). Bu strateji, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması; farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek, onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder (Koçel, 2005, s.675). Uyma çatışma yönetimi stratejisi ile taraflara, kısa vadeli düşünmemeleri telkin edilmekte ve uzun vadedeki ortak faydalar ön plana çıkarılmaktadır (Seval, 2006, s.253). Uyma stratejisinin ana teması "üzerinde anlaşabileceğimiz konularda birlik olalım, anlaşığımız konularda ise tartışmayalım" mantığına dayanmaktadır (Silah, 2005, s.246).

Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek, iki taraf arasındaki benzerlikler üzerinde yoğunlaşır. Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar "durumu kurtarmak" amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna

gidebilirler. Özellikle Türkiye’de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlar ile üstler arasında “güç mesafesi” daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir (Karip, 2003, s.65–66). Kişi ve grupların çatışma yaşadıkları görevleri hakkında çok fazla bilgilerinin olmadığı durumlarda, ya da karşı tarafın haklı olduğu ve görevin karşı taraf için çok önemli olduğu durumlarda kullanılabilir. Bu strateji bunların yanında, tarafların uyma davranışı göstererek karşı taraftan birtakım çıkarlar elde etme beklentileri taşıdıkları durumlarda kullanılabilir (Rahim, 1992, s.44). Uyma stratejisi ile rol belirsizliği arasındaki ilişki incelendiğinde, rol belirsizliklerinin genelde üstlerden gelen değişik talepler, insanlarla iyi geçinmek zorunda olmanın yarattığı baskılar nedeniyle ortaya çıktığı görülmüştür (Aydın, 2004, s.64).

**H13:** Rol belirsizliği ile çatışma yönetiminin uyma tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Görev çatışması ile uyma stratejisi arasındaki ilişki değişik araştırmacılara göre farklılıklar gösterebilmektedir. Görev çatışmalarının ortaya çıktığı ortamlarında tarafların ve yöneticilerin uyma davranışı sergilemelerinde temel etkenlerden biri karşı tarafın sahip olduğu bilgidir. Görev odaklı çatışmalarda karşı tarafın daha fazla bilgi birikimine sahip olduğu düşünülürse uyma stratejisinin tercih edilme olasılığı artar. Bu görüşle birlikte görev çatışmalarının, görevin uygulanması ile ilgili anlaşmazlıklardan kaynaklandığı ve genellikle makul düzeylerde oluştuğunda görev hakkında etkileşim halinde fikir alış verişleri ile verimli bir çalışma ortamı sağladığı da düşünülürse görev çatışmalarının uyma yaklaşımı ile ters bir ilişkisi olduğu da söylenebilir (Gönüllü, 2000, s.200).

**H14:** Görev çatışması ile çatışma yönetiminin uyma tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Uyma stratejisi ile çevresel değişim arasındaki ilişki incelendiğinde, özellikle yeni ürün geliştirme projelerinde, hızla değişen şartlar altında hazır bilgiye erişme çabasının proje takımlarının takım öğrenmesini ve problem çözme yeteneklerini azaltıcı bir etkisi olduğu görülmüştür. Bu etkiler sıralanacak olursa (Akgün et al., 2006, s.100);

- Gerekli bilginin araştırılması ve uygun alternatiflerin değerlendirilmesinde birtakım azalmalar görülebilir.
- Projeye ek iş yükü getirebilecek veya mevcut bilgiye ters düşebilecek yeni bilgilerin kabul edilmesini engelleyici bir yaklaşım tetiklenebilir.
- Daha sonraki durumların aksi sonuçlar getirme ihtimaline rağmen çevreden gelen ilk bilgilere karşı olumlu bir algılama ve uyma davranışı gelişebilir.

**H15:** Çevresel değişim ile çatışma yönetiminin uyma tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Uyma stratejisi karşı tarafla olan ilişkilerin korunmasına ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek veya çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 2003, s.66).

**H16:** Çatışma yönetiminin uyma tarzı ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

“Kaderlerimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz” şeklindeki sözler uyma stratejisi ile ilgilidir. Ancak çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediğinden uyma stratejisi kısa vadelidir (Koçel, 2005, s.675).

#### **4.3.5. Problem Çözme Stratejisi**

Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda bu strateji kullanılır (Karip, 2003, s.64). Bu strateji aynı zamanda “bütünleştirici” strateji olarak da adlandırılır (Rahim, 1992, s.23). Problem çözme stratejisi, çatışan tarafların, sorunu tanımlama, anlaşmazlık

nedenlerini gözden geçirme, sorun çözümüne ilişkin alternatifler önerme ve her iki tarafın da anlayabileceği uygun bir etkinlik yolunu seçme amacıyla bir araya gelmelerini içermektedir (Silah, 2005, s.247). Bu strateji, başka bir ifadeyle problemlerin farklı yönlerini gören tarafların, kendi farklılıklarını ve problemin çözüm yollarını yapıcı bir şekilde inceleme ve olası çıkış yollarını bulma sürecidir (Rahim, 1992, s.23).

Rol belirsizliğinin problem çözme çatışma yönetim tarzıyla olumsuz bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bir çalışma takımında, takım üyelerinin rolleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları durumlarda oluşan rol belirsizliklerinde, takım üyelerinin bireysel verimlilikleri ve performansları bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Özellikle yeni oluşan çalışma gruplarında görev tanımlamalarının net olmaması ve bireylerin görevleriyle ilgili yeterli tecrübeye sahip olmamasından kaynaklanan rol belirsizlikleri ortaya çıkacaktır (Aritzeta et al., 2005,s.167–168). Problem çözme stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için karşı tarafın da desteğine ihtiyaç olduğu düşünülürse, rol belirsizliği içinde görevi hakkında yeterli ve etkili bilgiye sahip olmayan bireylerin yaşadıkları rol belirsizliklerinde bu çatışma yönetim tarzının kullanımı etkin sonuçlar doğurmayabilir.

**H17:** Rol belirsizliği ile çatışma yönetiminin problem çözme tarzı arasında negatif bir ilişki vardır.

Organizasyonlarda problem çözme çatışma yönetim tarzının kullanıldığı çatışma türlerinin başında görev çatışmaları gelmektedir. Görev çatışmalarının etkin karar verme yeteneği sağlamasının en önemli nedeni grup üyelerinin kişisel bakış açılarının görev çatışmalarıyla sentezlenebilmesidir. Son araştırmalar sonucu kişiler arası çatışma türleri arasına da dahil edilebilecek bir yapıya sahip olan görev çatışmalarının, makul düzeylerde gerçekleştiğinde, yapıcı eleştirileri içinde barındırarak karar alma kalitesini yükselttiği ve grup performans ve verimliliğine olumlu yönde etki ettiği gözlemlenmiştir (Jehn and Mannix, 2001, s.239). Görev çatışmalarıyla birlikte ortaya çıkan farklı bakış açılarının, grupların problem çözme yeteneklerini arttırdığı görülmüştür. Problem çözme tekniklerinin başarılı bir

şekilde kullanıldığı görev çatışmalarında ise, yaratıcılık, çalışan motivasyonu ve takım çalışmasının geliştiği görülmüştür (Tjosvold et al., 2005, s.345).

**H18:** Görev çatışması ile çatışma yönetiminin problem çözme tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Taraflar karşı karşıya gelerek gerçek problemi ve ne yapılabileceğini güven ve açık sözlülükle müzakere ederler. Her iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüme ulaşmak için aralarındaki farklılıkları analiz ederler. Bu stratejinin temel kuralı “kartların ortaya konmasıdır”. Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşabilir (Karip, 2003, s.64). Problem çözme çatışma yönetim tarzının çevresel değişimle güçlü bir ilişkisi vardır. Problem çözme çatışma yönetimi stratejisi, çatışmaları yeni bir şeyler öğrenme ve gelişme fırsatı olarak görür (Barutçugil, 2004, s.129). Sürekli ve hızlı bir şekilde değişen çevresel faktörler ve müşteri beklentileri, organizasyonları ürün ve servislerini devamlı olarak yenilemeleri konusunda zorlamaktadır (Jaworski and Kohli, 1993, s.57). Karmaşık yapıdaki bilgilerin sentezlenmesini gerektiren durumlarda problem çözme tarzının kullanımı uygun olacaktır. Özellikle çevresel değişimin yüksek olduğu durumlar, takım üyelerini rutin problem çözme davranış ve metotlarından uzaklaştırarak, yeni ürün geliştirme sürecinde geleneksel olmayan problem çözüm yöntemlerinin bulunmasına yönlendirir (Akgün et al., 2006, s.100).

**H19:** Çevresel değişim ile çatışma yönetiminin problem çözme tarzı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bu stratejide, çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder (Koçel, 2005, s.674).

Türkiye’de yöneticiler kendileri ile yatay konumda olan yöneticilerle çatışmalarda daha çok problem çözme stratejisini tercih ederken, astlarla olan çatışmalarında bu stratejiyi tercih etmedikleri görülmektedir. Çünkü astlara karşı böyle bir strateji izlemeleri çoğunlukla bir zayıflık ve kararsızlık göstergesi olarak değerlendirilebilir. Oysa problem çözme stratejisi, tarafların karşılıklı iyi niyeti ile mümkündür. Taraflardan birisi diğerinin bütün çabalarına rağmen işbirliğine yanaşmıyor, hatta işbirliğini bir zayıflık olarak algılıyorsa, işbirliği gerçekleşmez (Karip, 2003, s.65).

Problem çözme stratejisi, özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda, tarafları karşı karşıya getirerek sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır. Çatışmaların çözümünde bu strateji pratik olduğundan ve gelecekte de ilişkilerin olumlu bir şekilde devam etmesine olanak sağladığından tercih edilir (Uysal, 2004, s.35). Deneysel çalışmalar, çatışmalara yönelik yapıcı yaklaşımların çatışmaya taraf olan kişilerde, kişilerin kendi görüşleri ve bakış açılarını doğrudan ifade etmelerine yardımcı olduğunu ortaya koymuştur. Kişilerin karşılıklı olarak birbirlerini anladığı ve ifade edebildiği durumlarda ise karşılıklı bütünleşmenin sağlanarak problemlere yönelik başarılı çözümler üretildiği görülmüştür (Tjosvold et al., 2005, s.346).

**H20:** Çatışma yönetiminin problem çözme tarzı ile proje başarısı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çatışma yönetiminde kullanılan bu beş stratejiden başka kullanılabilir olan birçok farklı strateji daha vardır. Bu stratejilerden bazıları şunlardır (Luthans, 1995, s.286; Can, 2002, s.331);

- Çatışan kişi ve gruplara çok önemli görevler vermek ve bu sayede çatışan grupların birbirlerine olan bağlılığını arttırmak,
- Çatışan grupların bağımsızlıklarını azaltıcı yönde önlemler almak,
- Çatışmaya neden olan kaynakların artırımını sağlayarak çatışma nedenini ortadan kaldırmak,
- Çatışan kişi ve gruplara toplantılar düzenleyerek bir araya getirmek,

- Çatışan kişi ve grupları aynı çatı altında birleştirmek,
- İnsan değişkenini eğitimler vererek değiştirmek,
- Ortak bir düşman belirlemek ve çatışan grupları bir araya getirmek,
- Tarafsızlığına güvenilen bir hakeme başvurmak,
- Kura çekerek tarafların uzlaşmasını sağlamak,

Çatışma yönetim stratejilerinden hangisinin tercih edileceği ya da hangisinin en uygun olduğunu belirlemede üç temel ölçütün kullanılması gerekir. Bu ölçütler, stratejinin örgütsel etkinliğe katkısı, toplumsal ihtiyaçların tatmini ve örgüt üyelerinin etik ve moral ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Çatışma yönetiminin etkinliği bu ölçütlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Tablo 4.1’de çatışma yönetim stratejilerinden her birinin kullanımının uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar belirlenmiştir (Karip, 2003, s.69).

Bir örgütün amaçları, politikaları ve planları ile ilgili uzun dönemli kararları ilgilendiren konularda ortaya çıkan çatışmalarda problem çözme stratejisinin kullanılması gerekir. Uyma stratejisi genellikle durumu kurtarmak için bir seçenek olarak görülebilir. Zorlama stratejisi, rutin işlere ilişkin ivedilikle karar verilmesi gereken durumlarda kullanılabilir. Kaçınma stratejisi genellikle çatışma ilişkin konuda yeterince bilgi sahibi olmayan tarafın, bilgi edinmek için zaman kazanması amacıyla tercih edilebilir. Uzlaşma stratejisi taraflar arasındaki ilişkilerin kilitlenme noktasına geldiği bir çatışma durumunda kullanılabilir (Karip, 2003, s.69–70).



Tablo 4.1: Çatışma Yönetim Stratejilerinin Kullanımının Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar (Rahim, 1992, s.43)

Uygun Olduğu Durumlar	Uygun Olmadığı Durumlar
<p><b>PROBLEM ÇÖZME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu karmaşık.</li> <li>Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli.</li> <li>Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var.</li> <li>Problem çözme için yeterli zaman var.</li> <li>Bir taraf problemi tek başına çözemez.</li> <li>Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var.</li> </ul>	<p><b>PROBLEM ÇÖZME</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Problem basit.</li> <li>Acilen karar verilmesi gerekli.</li> <li>Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor.</li> <li>Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil.</li> </ul>
<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor.</li> <li>Taraflardan biri, diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı.</li> <li>Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf.</li> <li>İlişkinin devamlılığı çok önemli.</li> </ul>	<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu sizin için çok önemli.</li> <li>Haklı olduğunuza inanıyorsunuz.</li> <li>Diğer taraf yanlış ya da haksız.</li> </ul>
<p><b>ZORLAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu basit / önemsiz.</li> <li>Hızlı bir şekilde karar verilmesi gerekli.</li> <li>Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak.</li> <li>Astlarla baş edebilmek için zorunlu.</li> <li>Diğer tarafın alacağı hoş olmayan bir kararın maliyeti çok yüksek.</li> <li>Astlar kararlar için gerekli yeterliklere sahip değil.</li> <li>Konu sizin için çok önemli</li> </ul>	<p><b>ZORLAMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu karmaşık.</li> <li>Konu sizin için çok önemli.</li> <li>Her iki taraf da eşit güce sahip.</li> <li>İvedilikle karar ihtiyaç yok.</li> <li>Astlar yüksek düzeyde yeterliliğe sahip.</li> </ul>
<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu basit/önemsiz.</li> <li>Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri, çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla</li> <li>Durulma süresine ihtiyaç var.</li> </ul>	<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Konu sizin için çok önemli</li> <li>Karar sizin sorumluluğunuzda</li> <li>Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu.</li> <li>Hızlı bir şekilde çözüm gerekli.</li> </ul>
<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarafların amaçları birbirini dışlıyor.</li> <li>Her iki taraf da eşit ölçüde güçlü.</li> <li>Görüş birliği sağlanamıyor.</li> <li>Problem çözme ve zorlama stratejisi başarısız.</li> <li>Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var.</li> </ul>	<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bir taraf diğerinden daha güçlü.</li> <li>Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık.</li> </ul>

## **5.ÇATIŞMA YÖNETİMİNİN PROJE BAŞARISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Günümüz yoğun rekabet şartlarında faaliyet gösteren üretim sektörü çalışanları, çoğunlukla stresli ve yıpratıcı çalışma ortamında çalışmalarını sürdürmekte, bununla birlikte çalışma ortamlarında kendileriyle ve çevreleriyle etkili bir çatışma içersine girebilmektedirler. Üretim sektöründe faaliyet gösteren firmalarda yapılan bu araştırmanın amacı, araştırmada kullanılan çatışma ölçeklerinin (Rol Belirsizliği, Görev Çatışması, Çevresel Değişim) çatışma yönetim stratejileriyle ilişkisini ve bu stratejilerin de proje başarısına etkisini ortaya koymaktır. Ayrıca araştırmanın bir diğer amacı da çatışma ölçeklerinin ve çatışma yönetim stratejilerinin varsa birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymaktır.

### **5.2. Araştırmanın Kapsam ve Sınırları**

Araştırma, Marmara ve Batı Karadeniz Bölgesi'nde üretim sektöründe faaliyet gösteren firmaların üretim ve proje departmanlarına yönelik olarak yapılmıştır. Özellikle Marmara Bölgesi'nin seçilmesindeki en önemli etken bu bölgenin Türkiye'nin üretim sektöründeki lokomotif ve belirleyici bölge olmasıdır. Araştırmanın daha sağlıklı sonuçlar verebilmesi için farklı üretim alanlarında faaliyet gösteren firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca hazırlanmış olan anket formu, farklı sektörlerde faaliyet gösteren bu firmalarda, üretim müdüründen en alt seviyedeki üretim çalışanına kadar değişik seviyelere ulaştırılmıştır. Genellikle belirli bir üretim ve proje takımının bir üyesi olarak çalışan iş görenlerle temasa geçilmiş ve çalışmanın örneklem kısmı bu şekilde oluşturulmaya çalışılmıştır.

### **5.3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Uygulama aşamasında kullanılan anket 2 sayfa ve toplam beş bölümden oluşmaktadır. Ankette kullanılan ölçekler beş dereceli likert tipi şeklindedir. Ölçeklerin cevap seçenekleri şunlardır; "1: Kesinlikle

Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kararsızım”, “4: Katılıyorum” ve “5: Kesinlikle Katılıyorum”. Birinci bölümde, anketi dolduran çalışanların yaş, cinsiyet, çalıştıkları bölüm, firmada kaç yıldır çalıştıkları, ilgili projedeki ünvanları ile firmanın faaliyet alanı, ve firmada kaç kişinin çalıştığı bilgileri sorgulanmaktadır.

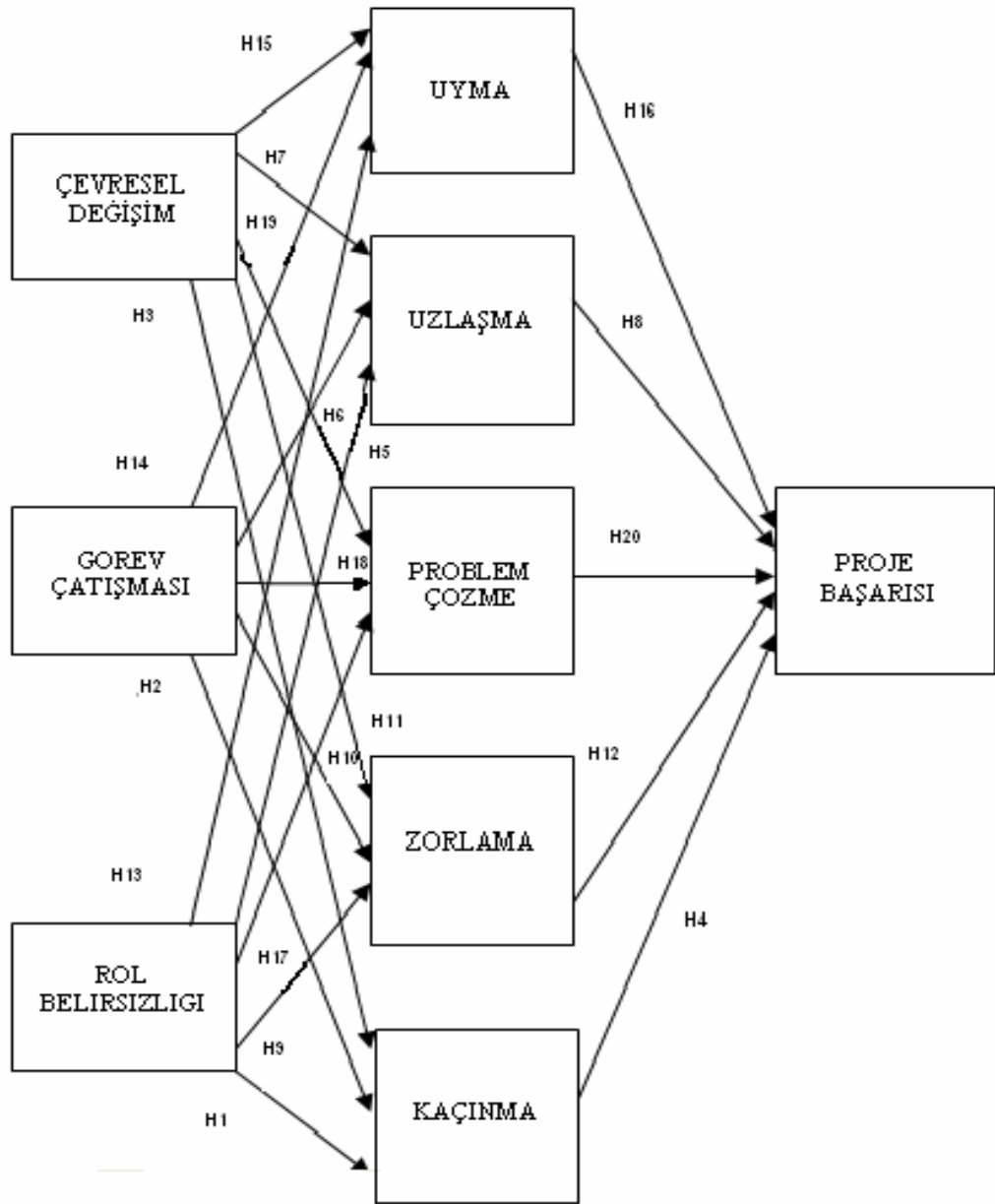
Anketin ikinci bölümü, görev çatışması, çevresel değişim ve rol belirsizliği olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Görev çatışması ile ilgili sorular Jehn’in 1995 yılında yayınlanan makalesi (Jehn, 1995, s.268); Pearson ve arkadaşlarının 2002 yılında yayınlanan makalesi (Pearson et al., 2002, s.113); Jehn ve Mannix’in 2001 yılında yayınlanan makalesi (Jehn and Mannix, 2001, s.243) ve Friedman ve arkadaşlarının 2000 yılında yayınlanan makalelerinden alınarak oluşturulmuştur (Friedman et al., 2000, s.12). Çevresel değişim ile ilgili sorular Akgün ve arkadaşlarının 2006 yılında yayınlanan makalesinden alınarak oluşturulmuştur (Akgün et al., 2006, s.109). Rol belirsizliği ile ilgili sorular ise Tidd ve arkadaşlarının 2004 yılında yayınlanan makalesinden alınarak oluşturulmuştur (Tidd et al., 2004, s. 371).

Anketin üçüncü bölümünde çalışanlardan çatışma yönetimi ile ilgili soruları cevaplandırmaları istenmiştir. Bu sorular temel çatışma yönetim stratejilerini içeren beş alt başlıktan oluşmakta olup Rahim’in 1983 yılında yayınlanan makalesinden alınarak oluşturulmuştur (Rahim, 1983, s.371–372).

Anketin beşinci bölümünde çalışanlardan proje başarısı ile ilgili soruları cevaplandırması istenmiştir. Bu sorular Akgün ve arkadaşlarının 2006 yılında yayınlanan makalesinden alınarak oluşturulmuştur (Akgün et al., 2006, s.108). Anketlere ilişkin veriler sayısal olarak kodlandıktan sonra SPSS 11.0 (Statistical Package for the Social Sciences) ortamına aktarılarak hazırlanmıştır. Kurulan hipotezler sonucu elde edilen model yaklaşım anket bulgularının ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde netleşecektir. Oluşturulan modelle ilişki toplam 20 hipotez kurulmuştur.

Şekil 5.1’de ortaya konan modele göre çatışma yönetim tarzları çevresel değişim, görev çatışması ve rol belirsizliğinden etkilenmekte ve her bir çatışma yönetim tarzı da proje başarısına etki etmektedir.

### Çatışma Yönetim Stratejileri



Şekil 5.1: Çatışma Yönetimi-Başarı İlişkisi Model Yaklaşım

## 5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

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

### 5.4.1. Demografik Özellikler

Yapılan araştırmanın uygulama evreni farklı üretim sektörlerindeki (Otomotiv, tekstil, gıda, boru, elektrik, ev aletleri, mobilya, demir-çelik, cam ve havacılık) üretim ve proje departman çalışanlarıdır. Toplam 31 farklı proje için 102 adet anket toplanmıştır. Anketi yanıtlayan çalışanların sektörel dağılımları Tablo 5.1’ de belirtilmiştir.

Tablo 5.1: Anketi Yanıtlayanların Sektörel Dağılımı

Sektörler	Proje Sayısı	Proje Yüzdesi	Anket Sayısı	Anket Yüzdesi
Otomotiv	15	48,4	54	52,9
Demir-Çelik	2	6,5	7	6,9
Tekstil	1	3,2	4	3,9
Gıda	3	9,7	8	7,8
Elektrik	2	6,5	6	5,9
Boru	3	9,7	8	7,8
Ev Aletleri	2	6,5	6	5,9
Mobilya	1	3,2	3	2,9
Cam	1	3,2	5	4,9
Havacılık	1	3,2	1	1,0
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>100,0</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Tablo 5.1’ e göre anketi yanıtlayanların çoğunluğunu (%52.9) otomotiv sektörü oluşturmaktadır. Bu sektörü sırasıyla, gıda, boru, demir-çelik, elektrik, ev aletleri, cam, tekstil, mobilya ve havacılık sektörü izlemektedir. Anketi yanıtlayanların çalıştıkları departmanlardaki ünvanlarına göre dağılımı Tablo 5.2’de belirtilmiştir.

Tablo 5.2: Anketi Yanıtlayanların Ünvanlarına Göre Dağılımları

Çalışan Ünvanı	Anket Sayısı	Anket Yüzdesi
Ürün Proje Müdürü	0	0,0
Proje Mühendisi	24	23,5
Proje Teknikeri	8	7,8
Proje Elemanı	0	0,0
Üretim Müdürü	5	4,9
Üretim Mühendisi	28	27,5
Üretim Teknikeri	17	16,7
Üretim Elemanı	15	14,7
Diğer	5	4,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Tablo 5.2'ye göre anketi cevaplayanların %51'ini üretim ve proje mühendisleri oluşturmaktadır. Bunları sırasıyla üretim teknikeri (%16.7) ve üretim elemanı (%14.7) izlemektedir. Anketi cevaplayan kişilerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 5.3'te belirtilmiştir.

Tablo 5.3: Anketi Yanıtlayanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Anket Sayısı	Anket Yüzdesi
Bay	77	75,5
Bayan	25	24,5
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Tablo 5.3'e göre anketi yanıtlayanların büyük çoğunluğu (%75.5) erkek çalışanlardır. Özellikle üretim departmanlarındaki erkek çalışan sayısının fazla olması bu sonucun çıkmasındaki en önemli etkidir. Anketi yanıtlayanların yaş dağılımı Tablo 5.4'te belirtildiği gibidir.

Tablo 5.4: Anketi Yanıtlayanların Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş	Anket Sayısı	Anket Yüzdesi
25–30	30	29,4
30–35	30	29,4
35–40	16	15,7
40–45	20	19,6
45 ve üzeri	6	5,9
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>

Tablo 5.4'e göre anketi cevaplayan çalışanlar daha çok 25-35 yaş aralığındaki çalışanlardır (%58.8). Son olarak anketi cevaplayanların hizmet yıllarına göre dağılımları Tablo 5.5'te belirtilmiştir.

Tablo 5.5: Anketi Yanıtlayanların Hizmet Yıllarına Göre Dağılımları

Hizmet Yılı	Anket Sayısı	Anket Yüzdesi
0–5 yıl	66	64,7
5–10 yıl	32	31,4
10–15 yıl	4	3,9
15 yıl ve üzeri	0	0,0
<b>Toplam</b>	<b>102</b>	<b>100</b>









çatışma yönetim tarzları arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çevresel değişim ile diğer çatışma yönetim tarzları arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Görev çatışması ile uzlaşma çatışma yönetim tarzı arasında ve yine görev çatışmasıyla zorlama çatışma yönetim tarzı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Görev çatışmasıyla diğer çatışma yönetim tarzları arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Rol belirsizliği ile kaçınma çatışma yönetim tarzı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken yine rol belirsizliğiyle zorlama çatışma yönetim tarzı arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rol belirsizliği ile diğer çatışma yönetim tarzları arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Proje başarısı ile çatışma ölçekleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde, çevresel belirsizlik, görev çatışması ve rol belirsizliğinin herhangi birinin proje başarısıyla doğrudan bir ilişkisi bulunamamıştır.

Proje başarısı ile çatışma yönetim tarzları arasındaki korelasyon analizi incelendiğinde, proje başarısının sadece problem çözme çatışma yönetim tarzıyla pozitif anlamlı bir ilişkisi bulunmuştur. Diğer çatışma yönetim tarzlarının proje başarısı ile herhangi bir ilişkisi bulunamamıştır.

Tablo 5.7: Korelasyon Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-Başarı	3,5167	0,4803	$\alpha =0,9190$								
2-Ç.Y. (Kaçınma)	2,8655	0,5628	0,15	$\alpha =0,8889$							
3-Rol Belirsizliği	3,2369	0,5562	0,103	0,315**	$\alpha =0,8746$						
4-Çevresel Değişim	3,3431	0,5801	0,170	0,004	0,047	$\alpha =0,8772$					
5-Ç.Y. (Zorlama)	3,6340	0,5697	-0,116	-0,109	-0,276**	0,037	$\alpha =0,8351$				
6-Görev Çatışması	3,3203	0,5469	-0,017	-0,119	-0,297**	-0,025	0,260**	$\alpha =0,7590$			
7-Ç.Y. (Problem Çözme)	3,6471	0,5911	0,298**	0,151	-0,042	0,400 **	0,161	0,139	$\alpha =0,8369$		
8-Ç.Y.(Uzlaşma)	3,5196	0,5537	0,027	0,204*	-0,192	0,160	0,290**	0,246**	0,309**	$\alpha =0,7913$	
9-Ç.Y. (Uyma)	2,8176	0,5075	0,074	0,416**	0,181	0,218*	0,013	-0,002	0,216*	0,372**	$\alpha =0,7973$

\*  $p < 0,05$ \*\*  $p < 0,01$

### 5.4.4. Regresyon Analizi

Oluşturulan model ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçları incelenmiştir. İki kısımda incelenen regresyon analizi sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

#### 1. Çatışma Yönetimi Stratejileri Regresyon Analizi

Çatışma yönetim stratejileri regresyon analizi tablo 5.8’de 5 farklı regresyon analizini içeren tek bir tablo olarak verilmiştir. Bu tablodaki değerler incelendiğinde;

- Çatışma ölçeklerinin problem çözme çatışma yönetim stratejileri üzerine etkilerini ölçen regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, çevresel değişimin problem çözme çatışma yönetimi üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş fakat rol belirsizliği ve görev çatışmasının problem çözme çatışma yönetim tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
- Çatışma ölçeklerinin uzlaşma çatışma yönetim stratejileri üzerine etkilerini ölçen regresyon analiz sonuçları incelendiğinde, ağırlıklı olarak görev çatışmasının uzlaşma çatışma yönetimi tarzı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır. Çevresel değişim ve rol belirsizliğinin uzlaşma çatışma yönetimi tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
- Çatışma ölçeklerinin uyma çatışma yönetim stratejileri üzerine etkilerini ölçen regresyon analiz sonuçları incelendiğinde ağırlıklı olarak çevresel değişimin uyma çatışma yönetimi üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi ortaya çıkmaktadır. Görev çatışması ve rol belirsizliğinin uyma çatışma yönetim tarzı üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.
- Çatışma ölçeklerinin kaçınma çatışma yönetim stratejileri üzerine etkilerini ölçen regresyon analiz sonuçları incelendiğinde rol belirsizliğinin kaçınma çatışma yönetim tarzı üzerinde pozitif anlamlı bir etkisinin mevcut olduğu görülmüştür. Çevresel değişim ve görev çatışmasının kaçınma çatışma yönetimi tarzı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.
- Çatışma ölçeklerinin zorlama çatışma yönetim stratejileri üzerine etkilerini ölçen regresyon analiz sonuçları incelendiğinde görev çatışması

ile zorlama çatışma yönetimi arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken, rol belirsizliği ile zorlama çatışma yönetimi arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çevresel değişimin zorlama çatışma yönetimi stratejisi üzerinde herhangi bir etkisi bulunamamıştır.

Tablo 5.8: Çatışma Ölçekleri İle Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki Regresyon Analizi

	Bağımlı Değişken: Problem Çözme		Bağımlı Değişken: Uzlaşma		Bağımlı Değişken: Uyma		Bağımlı Değişken: Kaçınma		Bağımlı Değişken: Zorlama	
	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.	$\beta$	Sig.
Çevresel Değişim	0,404**	0,000	0,172	0,076	0,211*	0,032	-0,011	0,908	0,052	0,586
Görev Çatışması	0,143	0,137	0,209*	0,039	0,060	0,556	-0,028	0,780	0,196*	0,049
Rol Belirsizliği	-0,018	0,849	-0,138	0,171	0,189	0,065	0,307*	0,003	-0,220*	0,030
	R <sup>2</sup> =0,182 F=7,286 Sig.=0,00		R <sup>2</sup> =0,105 F=3,852 Sig.=0,012		R <sup>2</sup> =0,080 F=2,847 Sig.=0,041		R <sup>2</sup> =0,100 F=3,635 Sig.=0,016		R <sup>2</sup> =0,113 F=4,179 Sig.=0,008	

\* p< 0,05

\*\* p< 0,01

## 2. Proje Başarısı Regresyon Analizi

Tablo 5.9’da kaçınma, zorlama, problem çözme, uzlaşma ve uyma çatışma yönetim tarzlarının proje başarısına olan etkileri incelenmiştir.

Tablo 5.9: Çatışma Yönetim Stratejileri ve Proje Başarısı Regresyon Analizi

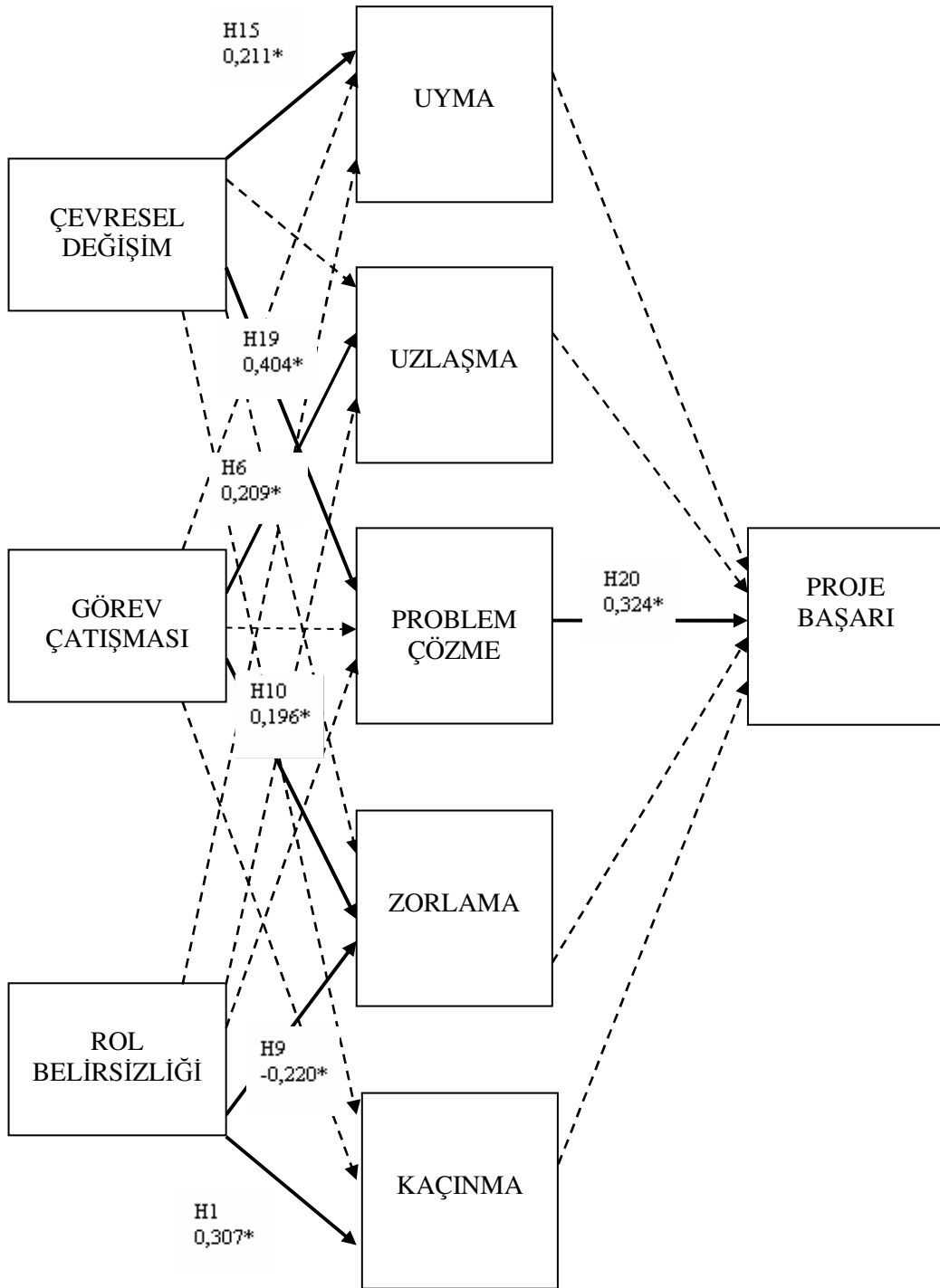
	$\beta$	Sig.
1-Çatışma Yönetimi (Kaçınma)	0,102	0,339
2-Çatışma Yönetimi (Zorlama)	-0,144	0,161
3-Çatışma Yönetimi (Problem Çözme)	0,324*	0,002
3-Çatışma Yönetimi (Uzlaşma)	-0,045	0,686
3-Çatışma Yönetimi (Uyma)	-0,020	0,855
$R^2=0,126$ $F=2,768$ $Sig.=0,022$		
Bağımlı Değişken: <b>Proje Başarısı</b>		

\*  $p<0,05$

\*\*  $p<0,01$

Tablo 5.9’a göre proje başarısı ile doğrudan ilişkili olan tek çatışma yönetimi problem çözme yaklaşımıdır. Diğer 4 yaklaşımın proje başarısına bir etkisi bulunamamıştır. Problem çözme çatışma yönetimin etkin olarak kullanıldığı projelerde, proje başarısı yüksek çıkmıştır.

Regresyon analizleri sonucunda ortaya çıkan model yapı şekil 5.2’de gösterilmiştir. Bu model yapı çatışma ölçekleriyle çatışma yönetim tarzları arasındaki ve çatışma yönetim tarzlarıyla proje başarısı arasında etkileşimi ortaya koymaktadır.



Şekil 5.2: Çatışma Yönetim Tarzlarının Proje Başarısına Etkisi

Şekil 5.2’de oluşturulan modelde de görüleceği gibi çevresel değişim ile uyma ve problem çözme çatışma yönetim tarzları pozitif ilişkili, görev çatışması ile uzlaşma ve zorlama çatışma yönetim tarzlarını yine pozitif ilişkili, rol belirsizliği ise kaçınma çatışma yönetim tarzıyla pozitif, zorlama çatışma yönetim tarzıyla negatif



ilişkilidir. Proje başarısına etki eden tek çatışma yönetim tarzı ise problem çözme çatışma yönetim tarzı olarak bulunmuştur. Diğer dört çatışma yönetim tarzının proje başarısına doğrudan bir etkisi bulunamamıştır.

## 6. SONUÇ

Günümüz organizasyonlarında, organizasyon yapısı ve yapılan işlerin özellikleri ne şekilde olursa olsun, sıklıkla karşılaşılan örgüt içi çatışma problemlerinin yönetilmesi, yöneticilerin ne derecede başarılı bir yönetim anlayışına sahip olduklarını gösteren önemli bir ölçüt haline gelmiştir. Örgüt çalışanları görevlerini yerine getirirken, kendileriyle, diğer çalışma arkadaşlarıyla ve yaptıkları işlerle sürekli bir çatışma potansiyeli taşırlar. Çatışmaların böylesine olası olduğu durumlarda yöneticilerin öncelikli görevleri çatışmaları tamamen bertaraf etmekten ziyade, çatışmaları örgüt lehine çevirecek yöntem ve uygulamaları devreye almak olacaktır.

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların bilimsel anlamda birçok nedeni bulunmakla beraber bu nedenlerin başında, kıt kaynakların paylaşımı, çevresel değişimler, kişilik farklılıkları, rol belirsizlikleri, organizasyonun ve görevin yapısı gelmektedir. Nedeni ne olursa olsun ortaya çıkan bu çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgütler için verimlilik ve işgücü kaybına daha da kötüsü örgütün bir karmaşa ortamına sürüklenmesine neden olabilir.

Yöneticiler, ortaya çıkan ya da potansiyeli hissedilen çatışmaları yönetmek için farklı çatışma yönetim stratejilerini kullanabilirler. Temelde beş adet olan (Problem Çözme, Uzlaşma, Uyma, Kaçınma ve Zorlama) çatışma yönetim stratejilerinin kullanımı çatışmanın yapısı ve örgütün o andaki durumuyla yakından ilgilidir. Uygun çatışma yönetim stratejilerinin etkin olarak kullanılması, çatışma yönetimi hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirir.

Farklı üretim sektörlerindeki projelerde prototipten seri imalata geçişte ortaya çıkan çatışmaların yönetim tarzlarıyla birlikte incelendiği ve bu yönetim tarzlarının proje başarısına ne denli etki ettiğinin ortaya koyulmaya çalışıldığı bu çalışmada toplam 102 adet anket formu toplanmış ve SPSS ortamında incelenerek anket sonuçları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Uygulama kısmında geriye dönen anketlere öncelikle faktör analizi yöntemi uygulanmış ve sonuçta 10 faktörden oluşan bir yapının mevcut olduğu görülmüştür. Faktör analizinin ardından güvenilirlik katsayıları bulunmuştur.

Çatışma ölçekleriyle çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler incelendiğinde çevresel değişim ile uyma ve yine çevresel değişimle problem çözme çatışma yönetim tarzları arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Burada özellikle dikkat çeken bulgu çevresel değişim arttıkça problem çözme yaklaşımının kullanımının da artmasıdır. Başka bir ifadeyle çalışanlar çevresel değişimle ortaya çıkan karmaşık yapının üstesinden gelebilmek için çatışmaları daha detaylı bir şekilde ele alarak problemlerin kaynağına inme ihtiyacı hissetmektedirler. Problem çözme çatışma yönetim tarzının karmaşık ve zor görevleri yerine getirirken kullanılması gerektiği düşünülürse böyle bir ilişkinin çıkması son derece gerçekçi bir sonuç olarak görülmektedir.

Görev çatışması ile uzlaşma çatışma yönetim tarzı arasında ve yine görev çatışmasıyla zorlama çatışma yönetim tarzı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rol belirsizliği ile kaçınma çatışma yönetim tarzı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunurken yine rol belirsizliğiyle zorlama çatışma yönetim tarzı arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Rol belirsizliği ile kaçınma çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiler de dikkat çekicidir. Özellikle rol belirsizliğinin arttığı durumlarda çalışanların kaçınma çatışma yönetim tarzı sergilemeleri beklenen bir sonuç olarak düşünülebilir. Rol belirsizliğini, kişinin görevinin tam olarak ne olduğunun ve bu görevi nasıl başaracağı bilgisinden yoksun olduğu durum olarak nitelersek böyle bir durum içindeki çalışanın içinde bulunduğu çatışmaları çözmeye çalışmaktan ziyade uzak durmayı tercih etmesi beklenen bir sonuçtur.

Regresyon analizleri sonucu, çevresel değişimin uyma problem çözme çatışma yönetim tarzlarını, görev çatışmasının uzlaşma ve zorlama çatışma yönetim tarzlarını, rol belirsizliğinin de kaçınma ve zorlama yönetim tarzlarını etkilediği ortaya çıkmıştır. Uygulama sonucu elde edilen en dikkat çekici sonuç bu çalışmada proje başarısına etki eden tek çatışma yönetim tarzının problem çözme çatışma yönetim tarzı olmasıdır. Literatürde de şartların uygun olması durumunda (zaman ve görev yapısı) en çok tercih edilmesi tavsiye edilen çatışma yönetim tarzının bu

çalışmada da proje başarısına etki eden tek çatışma yönetim tarzı olması önemli bir sonuç olarak görülmüştür. Bu çalışma sonucu elde edilen bulgular ışığında üretim sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticilerine yönelik öneri ve değerlendirmeler aşağıda belirtilmiştir;

- Organizasyonun yapısı ne şekilde olursa olsun her kademedeki çalışanın kendi kademesinde bilmesi gerektiği kadar çatışmalar hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalı ve buna yönelik çalışanlara eğitimler verilmelidir.
- Çatışmaların doğru analiz edilmesi ve hangi çatışmanın ne şekilde çözülmesi gerektiğinin çalışması, yöneticiler tarafından iyi yapılmalı ve örgütteki çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak yerine bunları örgüt verimliliğine katkı sağlayacak şekilde yönetme yoluna gidilmelidir.
- Çevresel değişimin problem çözme çatışma yönetimini etkilediği ve bu çatışma yönetiminin de proje başarısına katkı sağladığı düşünülecek olursa, organizasyonlar teknoloji ve pazar yeniliklerini bir fırsat olarak değerlendirmeli ve bu belirsizliklerden doğacak çatışmaları etkin olarak yönetmelidirler.

Bu çalışmaya, bundan sonraki özellikle üretim sektöründe yapılacak farklı çatışma ölçeklerinin çatışma yönetim tarzları üzerine etkisini inceleyen çalışmalar katkıda bulunabilir. Çatışma yönetimi üzerine yeni çalışmalar yapmak isteyen araştırmacılara özellikle gruplar içi ve gruplar arası çatışma ölçeklerinin çatışma yönetim tarzlarına yönelik etkilerini incelemeleri tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Akat, İter; Budak, Gönül; Budak, Gülay; 1994, *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul.
2. Akbaba, Atilla, 2002, "Örgütsel Kültür," *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 3, ss.1–33.
3. Akçakaya, Murat, 2003, "Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi", *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Kamu-İş Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, ss.1-26.
4. Akgün, Ali E.; Byrne, John C.; Keskin, Halit; Lynn, Gary S., 2006, "A Transactive Memory System in New Product Development Teams", *Transactions and Engineering Management*, Vol.53, No.1, pp.95-111.
5. Akın, Adnan, 2005, "Takım Kariyer Modeli ile Proje Takımlarında Kariyer Geliştirme," *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 25, ss.1–18.
6. Akkırman, Ali Deniz, 1998, "Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, ss.1–11.
7. Aritzeta, Aitor; Ayestaran, Sabino; Swailes, Stephen; 2005, "Team Role Preference and Conflict Management Styles", *International Journal of Conflict Management*, Vol.16, No.2, pp.157–182.
8. Asunakutlu, Tuncer; Safran, Barış; 2004, "Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss.26–49.
9. Atak, 2005, "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.59–67.

10. Aydın, Şule, 2004, “Örgütsel Stres Yönetimi,” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 3, ss. 49–74.
11. Baltaş, Acar; Sevil, İdil, 2006, *Bir Solukta Ekip Yönetimi*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
12. Baguley, Philip, 1994, *Improving Organizational Performance*. McGraw-Hill Book Company, England.
13. Barutçugil, İsmet, 2004, *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
14. Baysal, Can; Tekarslan, Erdal; 1996, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.
15. Bozkurt, Tülay, 1997, “İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar”, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*, Sayı 2, ss.83–102.
16. Brahman, Sheryl D; Margavio, Thomas M; Hignite, Michael A; Barrier, Tonya B; Chin, Jerry M; 2005, “A Gender-Based Categorization for Conflict Resolution”, *Journal of Management Development*, Vol.24, No.3, pp.197–208.
17. Can, Halil, 2002, *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitapevi, Ankara.
18. Ceylan, Adnan; Ulutürk, Yıldırım Hüseyin; 2006, “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı1, ss. 48–58.
19. Cox, Kathleen B., 2003, “The Effect of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team Performance Effectiveness and Work Satisfaction”, *Nurs Admin Q*, Vol.27, No.2, pp.153–163.
20. Çetin, Münevver Ölçüm, 2004, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Nobel Yayınları, İstanbul.

21. Daft, Richard L; Steers, Richard M; 1986, *Organizations, A Micro/ Macro Approach*. HarperCollinsPublishers, United States of America.
22. DeDrue, Carsten K.W; Weinngart, Laurie R; 2003, “Task Versus Relationship Conflict, Team Performans and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No. 4, pp. 741–749.
23. Deming, W. Edwards, 2000, *Out of The Crisis*. MIT Pres, United States of America.
24. Dereli, Turkey; Kanat, Şenol; Durmuşoğlu, Alptekin, 2006, “Küreselleşme ve Değişim Yönetimi”, *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi*, s.114–122.
25. Dijkstra, Maria T.M; Direndonck, Dirk Van; Evers, Arne; De Dreu, Carsten K.W; 2005, “Conflict and Well-Being at Work: The Moderating Role of Personality,” *Journal of Managerial Psychology*, Cilt 4, Sayı 2, pp.87–104.
26. Drucker, Peter. F, 1995, *Yönetim Uygulaması*. İnkılap Kitapevi, İstanbul (İngilizceden Çeviri: E.Sabri Yarmalı).
27. Donnellon, Anne, 1996, *Team Talk*. Harvard Business School Pres, U.S.A (İngilizceden Çeviri: Osman Akınhay, Takım Dili, Sistem Yayıncılık, İstanbul ).
28. Dweiri, F. T.; Kablan, M.M; 2003, “Using Fuzzy Decision Making For The Evaluation Of The Project Management Internal Efficiency,” *Decision Support Systems*, pp.1-15.
29. Eren, Erol, 2001, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Yayınevi, İstanbul.
30. Ergün, Ercan, 1997, “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.

- 31.** Eroğlu, Feyzullah, 2002, *Davranış Bilimleri*. Beta Yayınevi, İstanbul.
- 32.** French, Wendell, L.; Bell, Cecil H., 1995, *Organizational Development; Behavioral Science Interventions For Organization Improvements*. Prentice Hall International, United States of America.
- 33.** Friedman, Raymond, A.; Tidd, Simon T.; Currall, Steven C.; Tsai, James, C., 2000, “What Goes Around Comes Around: The Impact of Personel Conflict Style On Work Conflict And Stres”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No.1, pp.32–35.
- 34.** Genç, Nurullah, 2004, *Yönetim ve Organizasyon –Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar-*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- 35.** Gibson, James L; Ivancevich, John M; Donnelly, James H; 1997, *Organizations, Behavior Structure Processes*. Irwin Book Team, United States of America.
- 36.** Gordon, Judith R., 1991, *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Allyn and Bacon, United States of America.
- 37.** Gönüllü, Müzeyyen, 2000, “Grup ve Grup Yapısı,” *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss.191–201.
- 38.** Güçlü, Nezahat, 2001, “Stres Yönetimi”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, ss.91–109.
- 39.** Güney, Salih, 2000, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayınları, Ankara.
- 40.** Güney, Semra, 2006, “Ahlaki Liderliğin Kavramlaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü, “*Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*,” Cilt 13, Sayı 1, ss.135–148.
- 41.** Gürgen, Haluk, 1997, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. Der Yayınları, İstanbul.



42. Hampton, David, R; Summer, Charles, E; Webber, Ross, A; 1987, *Organizational Behavior and the Practice of Management*. Scott, Foresman and Company, London, England.
43. Hançer, Murat; Tanrısevdi, Abdullah; 2003, “Sosyal Zekâ Kavramının Bir Boyutu Olarak Empati ve Performans Üzerine Bir İnceleme,” *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 27, ss.211–225.
44. Handy, Charles, 1993, *Understanding Organizations*. Penguin Boks, London.
45. Harvey, Don; Brown, Donald R; 1996, *An Experimental Approach to Organization Development*. Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.
46. Hatipoğlu, Zeyyat, 1993, *Temel Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
47. İnce, Mehmet; Bedük, Aykut; Enver, Aydoğan; 2004, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik etkin Liderlik Nitelikleri”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 11, ss.423–445.
48. Jaworski, Bernard J.; Kohli, Ajay K.; 1993, “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, Vol.5, pp.53-70.
49. Jehn, Karen A., 1995, “A Multimethod Examination of The Benefits and Detriments of Intragroup Conflict ”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, No.2, pp.256-282.
50. Jehn, Karen A., 1997, “A Quantitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42, No.3, pp.530-557.
51. Jehn, Karen A.; Mannix, Elizabeth A., 2001, “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp.238-251.

52. Johns, Gary, 1996, *Organizational Behavior*. HarperCollinsCollegePublishers, United States of America.
53. Jones, Gareth. R; 2001, *Organizational Theory, Text and Cases*. Prentice Hall International, Inc., New Jersey, U.S.A.
54. Karip, Emin, 2003, *Çatışma Yönetimi*. Pegem A Yayınları, Ankara.
55. Katzenbach, Jon R; Smith, Douglas K; 1998, *Takımların Bilgeliği*. (Çeviren: Nejat Muallimoğlu), Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
56. Kaynak, Tuğray, 1995, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
57. Keçecioglu, Tamer; Kelgökmen, Derya; 2006, “Sanal Takımları Yönetmek”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol. 5, pp.395–413.
58. Kılıç, Tanıl; Akkavuk, Erden; 2001, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım,” *Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, ss.103–120.
59. Kingır, Said; Mesci, Muammer; 2007, “Öğrenen Organizasyonlar”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 19, ss.63–81.
60. Koçel, Tamer, 2005, *İşletme Yöneticiliği*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
61. Kohli, Ajay K.; Jaworski, Bernard J., 1994, “The Influence of Coworker Feedback on Salespeople”, *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.82-94.
62. Köse, Sevinç; Tetik, Semra; Ercan, Cuma, 2001, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.219–241.

- 63.** Larson, Carl E; LaFasto, Frank M. J; 1989, *TeamWork- What Must Go Right/ What Must Go Wrong*. Sage Publications, United States of America.
- 64.** Loo, Robert, 2003, “Assesing ‘Team Climate’ in Project Teams,” *International Journal of Project Management*, No.21, pp.511–517.
- 65.** Luthans, Fred, 1995, *Organizational Behavior*. Mc Graw-Hill International Editions, Singapore.
- 66.** Memiş, Murat, 2002, “Proje Takımlarını Güçlendirmenin İş Tatmini ve Örgütsel Bağımlılık Üzerine Etkisi ve bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- 67.** Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky W; 1990, *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A.
- 68.** Nahavandi, Afsaneh; Malekzadeh, Ali R; 1993, *Organizational Culture in The Management of Mergers*. Quorum Books, London.
- 69.** Özdevecioğlu, Mahmut, 2003, “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 21, ss.77–96.
- 70.** Özen, Serap; Uzun, Turgay, 2005, “İşyerinde Çalışanların Yaşadığı Çatışmaların Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 7, Sayı 3, ss.128–147.
- 71.** Özkipper, Yöntem, 2004, “Yeniden Yapılanma Sürecinde Oluşan Örgütsel Çatışmaların Çözümünde İletişim: X Proje Direktörlüğüne Yönelik Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Ankara.

72. Pearson, Allison W.; Ensley, Michael D.; Amason, Allen C., 2002, "An Assessment and Refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No.2, pp.110-126.
73. Pınar, A. Haluk, 2005, "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
74. Pinto, Eder, Paschoal; Ferrer, James, Jr; 2002, "Relationship Between Demographic Characteristics and Conflict Handling Styles," *Working Paper Series*, The George Washington University.
75. Rahim, M. Afzalur, 1992, *Managing Conflict In Organizations*. Preager Publishers, United States of America.
76. Rahim, M. Afzalur, 1983, "A Measure of Styles of Handling Interpersonel Conflict", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.2, pp.368-376.
77. Robbins, Stephan. P; 1998, *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, New Jersey.
78. Rodoplu, Didem, 2004, "Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri", *Review of Social Economic & Business Studies*, Vol. 3, pp.251-273.
79. Sarı, Sezen, 2005, "İlköğretim 5. Sınıf Öğrencilerine Çatışma Çözümü Becerilerinin Kazandırılmasında Akademik Çelişki, Değer Çizgisi ve Güdümlü Tartışma Yöntemlerinin Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı, Adana.
80. Seval, Halil, 2006, "Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi," *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15, ss. 246-255.

- 81.** Schermerhorn, John R; Hunt, James G; Osborn, Richard N; 1997, *Organizational Behavior*. John Wiley&Sons, Inc, United States of America.
- 82.** Shonk, James H., 1997, *Team-Based Organizations, Developing a Successful a Team Environment*. Irwin Professional Publishing, United States of America.
- 83.** Silah, Mehmet, 2005, *Çalışma Psikolojisi*. Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- 84.** Song, Michael; Dyer, Barbara; Thieme, R. Jeffrey, 2006, "Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective", *Academy of Marketing Science Journal*, Vol.34, No.3, pp.341–356.
- 85.** Soyfaloğlu, Çiğdem; Akta, Rabia, 2001, "Kültürel Farklılıkların Uluslar Arası İşletmelere Etkisi", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss.75–91.
- 86.** Sökmen, Alptekin; Yazıcıoğlu, İrfan; 2005, "Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması," *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, ss.1–19.
- 87.** Şenyiğit, Gümran; Tetik, Semra; 2004, "Kamu Örgütlerinde Çatışmaya Neden Olan Faktörler ve Bir Uygulama Örneği," *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, ss.107–121.
- 88.** Şimşek, M. Şerif; Akgemici, Tahir; Çelik, Adnan; 2001, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Nobel Yayınları, Ankara.
- 89.** Tidd, Simon T.; McIntyre, Heather H.; Friedman, Raymond A., 2004, "The Importance of Role Ambiguity and Trust in Conflict Perception: Unpacking the Task Conflict to Relationship Conflict Linkage", *International Journal of Conflict Management*, Vol.15, No.4, pp.364-436.

90. Tjosvold, Dean; Poon, Margaret; Yu, Zi-you, 2005, “Team Effectiveness in China: Cooperative Conflict for Relationship Building”, *Human Relations*, Vol.58, No.4, pp.341–367.
91. Tsui, Anne S.; Zhang, Zhi-Xue; Wang, Hui; Xin, Katherina R.; Wu, Joshua B., 2006, “Unpacking the Relationship Between CEO Leadership Behavior and Organizational Culture”, *The Leadership Quarterly*, Vol.17, pp.113-137.
92. Tutar, Hasan, 2004, *İşyerinde Psikolojik Şiddet*. Platin Yayınevi, Ankara.
93. Tükel, Murat, 2001, “İşletmelerde Takım Yönetimi ve Bankacılıkta Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
94. Uysal, İsa, 2004, “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Türkiye Merkez Bankası’na Yönelik bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
95. Vecchio, P, Robert, 1995, *Organizational Behavior*. The Dryden Pres, U.S.A.
96. Yalçın, Uğur, 2003, “İşletmelerde Takım Çalışmaları ve Takım Etkinliğini Etkileyen Faktörler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
97. Yılmaz, Pelin, 2006, “Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Takım Zekâsının Önemi ve Proje Başarısına Katkısı”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
98. Yılmaz, Malik, 2003, “Bilgi Merkezleri ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama,” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, ss.257–268.

## ÖZGEÇMİŞ

1 Ocak 1980 yılında Kocaeli’nde doğan Aziz AKGÜN, ilk ve orta öğrenimini Kocaeli’nde tamamladı.1998 yılında üniversite eğitimine İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde başladı. 2002 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra, aynı yıl askerlik hizmetine başlayan Aziz AKGÜN, bu görevi tamamladıktan sonra 2005 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bilimi Anabilim Dalı’nda Yönetim Stratejisi bölümü’nde yüksek lisans eğitimine başladı. Halen eğitime devam etmektedir.

# EK-1:Uygulama Anketi Örneği



Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans öğrencisi tarafından yürütülen “**Proje/Üretim Takımlarında Çatışma Yönetimi**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Aziz AKGÜN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi

Kişisel Bilgiler	Projedeki Ünvanınız Neydi?	
Yaşınız:	Ürün/Proje Müdürü: <input type="radio"/>	Üretim Müdürü: <input type="radio"/>
Cinsiyetiniz:	Proje Mühendisi: <input type="radio"/>	Üretim Mühendisi: <input type="radio"/>
Çalıştığınız Bölüm:	Proje Teknisyeni: <input type="radio"/>	Üretim Teknisyeni: <input type="radio"/>
Bu Firmada Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?	Proje Elemanı: <input type="radio"/>	Üretim Elemanı: <input type="radio"/>
	Diğer: <input type="radio"/>	
<b>ŞİRKET BİLGİLERİ</b>		
Şirketin Faaliyet Alanı:		
Şirketin Büyüklüğü (Çalışan Sayısı):		

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

## ÇATIŞMA ÖLÇEKLERİ

### Görev Çatışması

Takımımızda işin yapılmasıyla ilgili düşünceler üzerine sıklıkla anlaşmazlık yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımımızda fikirler üzerine sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımımızda işin yapılmasıyla ilgili çatışmalar sıklıkla yaşanmaktadır.	1	2	3	4	5
Takımımızda fikir (düşünce) farklılıklarının kapsamı oldukça geniştir.	1	2	3	4	5

### Çevresel Değişim

Proje esnasında bu üründe kullanılan teknoloji hızlı bir şekilde değişmekteydi.	1	2	3	4	5
Proje esnasında endüstrideki teknoloji hızlı bir şekilde değişmekteydi.	1	2	3	4	5
Teknolojideki hızlı gelişmeler sayesinde birçok yeni ürün fikri mümkün hale gelmekteydi.	1	2	3	4	5
Teknolojik değişimler, endüstride büyük fırsatlar sağladı.	1	2	3	4	5
Zamanla müşteri tercihleri oldukça değişti.	1	2	3	4	5
Müşteriler sürekli olarak yeni ürün arayışı içindeydiler.	1	2	3	4	5
Yeni müşteriler, mevcut müşterilerden farklı olarak ürün ile ilgili yeni beklentilere yönelmekteydiler.	1	2	3	4	5
Bu projede, ürün ve hizmetlerimizi daha önce almayan müşterilerin taleplerine tanık oluyorduk.	1	2	3	4	5

### Rol Belirsizliği

Takım içinde sahip olduğum otoritemin ne kadar olduğunu net bir şekilde hissederim.	1	2	3	4	5
İşim için planlanan hedefler (amaçlar) ve araçlar açıktır (nettir).	1	2	3	4	5
Zamanımı uygun şekilde bölümlendirmeyi biliyorum.	1	2	3	4	5
Sorumluluklarımın ne olduğunu biliyorum.	1	2	3	4	5
Benden ne beklendiğini tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
İşim ile ilgili ne yapılacağına dair açıklamalar açıktır (nettir).	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

## ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ

### Problem Çözme

Bir problem olduğunda, her iki takım için de kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu diğer takımla birlikte inceledik.	1	2	3	4	5
Problemi birlikte çözebilmek için diğer takımla açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunduk.	1	2	3	4	5
Her iki takımın da kabul edeceği bir karara varmak için diğer takıma işbirliği yaptık.	1	2	3	4	5
Diğer takımla birlikte, sorunun doğru anlaşılması için çalıştık.	1	2	3	4	5
Diğer takımla, her iki takımın da beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştık.	1	2	3	4	5
Birlikte bir karara varmak için düşüncelerimizi diğer takımın düşünceleriyle birleştirmeye çalıştık.	1	2	3	4	5
Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için her iki takımın da isteklerini açıkça ortaya koymasına çalıştık.	1	2	3	4	5



**Uzlaşma**

Diğer takımdan birtakım şeyler alabilmek için biz de bazı ödünler verdik.	1	2	3	4	5
Çıkılmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştık.	1	2	3	4	5
Birtakım şeyler kazandık ve birtakım şeyler kaybettik.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşmaya varabilmek için farklılıklarımızı görmezden gelmeye çalıştık.	1	2	3	4	5
Çıkılmazların ortadan kaldırılması bir orta yol önerdik.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşma sağlanması için diğer takımla işbirliği yaptık.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşılıklı tavizler verdik.	1	2	3	4	5

**Uyma**

Genellikle diğer takımın ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık.	1	2	3	4	5
Çoğunlukla diğer takımın isteklerine yer verdik.	1	2	3	4	5
Diğer takımın benimsemediğimiz isteklerini kabul ettik.	1	2	3	4	5
Bazen diğer takıma kendi istedikleri kararları almada yardım ettik.	1	2	3	4	5
Çoğunlukla karşı takıma tavizler verdik.	1	2	3	4	5
Diğer takımın önerilerine çoğunlukla uyduk.	1	2	3	4	5
Diğer takımın beklentilerini karşılamaya çalıştık	1	2	3	4	5

**Kaçınma**

Diğer takımla zor bir duruma düşmekten kaçındık ve çatışmalarımızı saklı tutmaya çalıştık.	1	2	3	4	5
Karşı takımla olan farklılıklarımızın açıkça konuşulmasından kaçındık.	1	2	3	4	5
Diğer takımla olan anlaşmazlıklarımızı takımımızdan uzak tutmaya çalıştık	1	2	3	4	5
Diğer takımla karşı karşıya gelmekten kaçınmaya çalıştık.	1	2	3	4	5
Diğer takımla hoş olmayan duygular yaşamaktan kaçınmak için anlaşmazlıklarımızı bir kenara bıraktık.	1	2	3	4	5
Diğer takımla hoş olmayan etkileşimlerde bulunmaktan kaçındık	1	2	3	4	5
Genellikle diğer takımla olan tartışmalardan kaçındık.	1	2	3	4	5

**Zorlama**

Problemler hakkında çözümlerimizde ısrarcı olduk.	1	2	3	4	5
Kendi takımımızın fikirlerinin kabulü için nüfuzumuzu kullandık.	1	2	3	4	5
İstedığımız bir karara varmak için otoritemizi kullandık.	1	2	3	4	5
Sahip olduğumuz pozisyonun değerini göstermek için kendi düşüncemizi kanıtlamaya çalıştık					
İstedığımız bir karara varmak için uzmanlığımızdan yararlandık.	1	2	3	4	5
Kendi takımımızın fikirlerinin kabulü için kararlı davrandık.	1	2	3	4	5
Rekabetçi ortamlarda kazanmak için bazen takımımızın gücünü kullandık.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

**PROJE BAŞARISI**

Hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
İlk yılın üretim ve ticarileştirme beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Satış beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Kâr beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Yatırımın geri dönüş beklentilerini karşıladı ya da aştı.	1	2	3	4	5
Endüstrimiz için normal olarak kabul edilenden daha kısa sürede tamamlandı.	1	2	3	4	5
Üretim başlangıcında geliştirilen orijinal takvime bağlı kalınarak ya da öncesinde piyasaya sunuldu.	1	2	3	4	5
Üst yönetim, tasarımdan ticarileşmeye kadar geçen zamandan memnun kaldı.	1	2	3	4	5
Uygulama sonrası bu ürün, daha önceki ürünüme ya da rakibimizin ürününe göre daha az teknik problemle karşılaştı.	1	2	3	4	5
Pazar, bu ürünü endüstrinin normal kabul ettiği seviyeden daha az bir problemle algıladı.	1	2	3	4	5
Üretim öncesi edinilen birçok ders, ürünün tüm oluşum aşamalarına dahil edildi.	1	2	3	4	5
Takım, müşterinin hoşuna gitmeyeceği problemleri belirlemede büyük bir iş başardı.	1	2	3	4	5
Takımımız, müşterinin memnun olmadığı ürün problemlerini gidermede büyük bir iş başardı.	1	2	3	4	5