

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONLARDAKİ ÇATIŞMALARIN
YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Alper Ova

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın Marşap

İstanbul, 2013

**T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ORGANİZASYONLARDAKİ ÇATIŞMALARIN
YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan: Alper Ova

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın Marşap

İstanbul, 2013



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı Y1112.040016 numaralı öğrencisi **Alper OVA**'nın "Organizasyonlardaki Çatışmaların Yöntemi Ve Bir Araştırma" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.12.2012 tarih ve 2012/31 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *G. B. K.* ile Tezli Yüksek Lisans tez olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 03.01.2013

1) Tez Danışmanı : Prof. Dr. Akın MARŞAP

Akın Marşap

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Salih GÜNEY

Salih Güney

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. Kemal Kağan TURAN

Kemal Kağan Turan

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

ÖNSÖZ

İnsan doğası gereği kendisi için hep en iyisini, en güzelini ister, fakat bu en iyi ve en güzel sayıca sınırlıdır. Bunun sonucu olarak çatışma kaçınılmaz olur. İş dünyasından aile hayatına, sosyal paylaşımlardan kadın-erkek ilişkilerine kadar çatışmalar hayatımızın bir parçasıdır ve olmaya devam edecektir.

İş yaşamı, insanın hayatını devam ettirebilmek ve birtakım isteklerine ulaşabilmesi için içinde var olması gereken karmaşık bir dünyadır. Burada da çatışmalar yaşamın bir parçasıdır. Çatışmaların kaçınılmaz olduğu bir ortamda çatışmanın nasıl yönetileceği ve bu yönetimin işletmenin zarar görmeden ya da en az zarar görerek bu durumdan nasıl kurtulacağı çatışma yönetiminin konusunu oluşturmaktadır.

Günümüzün en önemli konularından olan “Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi”, tüm orta ve üst düzey şirket yöneticilerini yakından ilgilendirmektedir. Genellikle şirketler yöneticilerinin kültür seviyelerine göre idare edilmekte ve anlaşmazlıklar da yine onların kültürel ve deneyimsel tecrübelerine göre çözümlenmektedir. Bu tarz çalışmalar yöneticilere çatışmalara farklı açılardan bakabilme ve çatışmaları yönetirken daha rasyonel davranmaları konusunda yol gösterici olmaktadır. Konunun önemlilik arz etmesi ve konuyla ilgili akademik çalışmaların az olduğu düşünüldüğünde bu tez çalışmasının, sonradan konuyu araştırarak olanlara kolaylık sağlayacağını umuyorum.

Bu çalışmamda emeği geçen tez danışmanım Prof. Dr. Akın Marşap'a, bugüne kadar gelmemi sağlayarak bu tezi hazırlamama dolaylı olarak destek veren sevgili anne ve babama, bana her zaman destek olan kız arkadaşıma ve beraber fikir alışverişinde bulunduğum yüksek lisans arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Ayrıca bana felsefi bir bakış açısı kazandıran kardeşim Aykut Ova'ya da teşekkürü bir borç bilirim.

Alper OVA

İçindekiler

ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	Vi
TABLolar LİSTESİ	İx
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xi
1. BÖLÜM	1
ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMLARI	1
1.1 ÇATIŞMA KAVRAMI	1
1.2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA	2
1.3 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ	4
1.3.1 İş bölümü	4
1.3.2 Belirli (Ortak) Kaynakların Paylaşılması	4
1.3.3 Amaç Farklılığı	5
1.3.4 Statü Farklılığı	5
1.3.5 İletişim Problemleri	6
1.3.6 Fonksiyonel Bağlılık	6
1.3.7 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler	7
1.3.8 Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar	7
1.3.9 Algılama Farklılıkları	7
1.3.10 Örgütsel Yapının Büyüklüğü	8
1.3.11 Örgüt-Bireysel anlaşmazlık	8
1.3.12 Örgüt İçi Güç Mücadelesi	9
1.3.13 Ortak Karar Verme	9
1.3.14 Denetim Biçimi	10
1.3.15 Yeni Uzmanlıklar	10
1.3.16 Kişisel ve Kültürel Farklılıklar	10
1.3.17 Ödüllendirme Farklılıkları	11

1.3.18	Sonuçlandırılmamış Çatışmalar	11
1.4	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇEŞİTLERİ.....	12
1.4.1	Taraf Olanların Durumuna Göre Çatışma Çeşitleri...	12
1.4.2	Örgütsel Yapıdaki Konuma Göre Çatışma Çeşitleri..	27
1.4.3	Niteliklerine Göre Çatışma Çeşitleri:.....	28
1.4.4	Ortaya Çıkış Biçimine Göre Çatışma Çeşitleri:.....	29
1.5	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR:.....	31
1.5.1	Geleneksel Görüş:.....	31
1.5.2	Davranışçı Yaklaşım:.....	32
1.5.3	Etkileşimci Yaklaşım:.....	33
1.6	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	33
1.6.1	Rekabet ve Çatışma:	33
1.6.2	Stres ve Çatışma:	35
1.6.3	Değişim ve Çatışma:	38
1.6.4	Saldırganlık ve Çatışma:	39
1.6.5	Mobbing ve Çatışma:.....	40
1.7	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN SÜRECİ.....	41
1.7.1	S.P.Robbins' in Çatışma Süreci:.....	41
1.7.2	M. Afzalur Rahim ' in Çatışma Süreci	45
1.8	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN FAYDALARI VE ZARARLARI	49
2.	BÖLÜM	53
	ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ	53
2.1	ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	53
2.2	ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER	54
2.2.1	Kişilerarası Çatışmada Tepkiler, Kişilerarası çatışmanın analizi ve çatışmaların Çözümüyle İlgili genel Stratejiler:	54

2.2.2 Gruplar Arası Çatışmanın Nedenlerine Göre İzlenebilecek Yöntem ve Stratejiler	58
2.2.3 Örgütsel Çatışma Yönetiminin Temel Stratejileri	60
3. BÖLÜM	67
ORGANİZASYONLARDAKİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	67
3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI:	67
3.2 ARAŞTIRMANIN TANIMI:.....	67
3.3 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM:.....	67
3.4 ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA:.....	68
3.5 ARAŞTIRMANIN BULGULARI:	69
3.5.1 Ölçekte Yer Alan İfadelerin Güvenilirlik Analizi	69
3.5.2 Demografik Özelliklerle ilgili Bulgular:.....	69
3.5.3 Araştırmanın Hipotezleri ve Çatışma Yönetim Stratejileriyle İlgili Bulgular	75
SONUÇLAR	85
KAYNAKÇA	87
ÖZET	94
SUMMARY	95

TABLOLAR LİSTESİ

TABLO 1: SUÇLULARIN İKİLEMİ	22
TABLO 2: GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	69
TABLO 3: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN YAŞI.....	69
TABLO 4: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN CİNSİYETİ	70
TABLO 5: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN MEDENİ DURUMU	71
TABLO 6: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN EĞİTİM DÜZEYİ	71
TABLO 7: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN FARKLI İŞ YERLERİNDE EDİNDİKLERİ TECRÜBE	72
TABLO 8: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN MEVCUT BULUNDUĞU ŞİRKETTE EDİNDİKLERİ TECRÜBE	72
TABLO 9: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN MEVCUT ŞİRKETTEKİ POZİSYONU.....	73
TABLO 10: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇALIŞTIKLARI DEPARTMAN	74
TABLO 11: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN GELİR DÜZEYİ (NET) .	74
TABLO 12: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ EĞİTİMİ	75
TABLO 13: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ	75
TABLO 14: ONE SAMPLE KOLMOGOROV- SMİRNOV TESTİ	77
TABLO 15: ÇALIŞANLARIN YAŞLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	78
TABLO 16: ÇALIŞANLARIN YAŞLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ORTALAMALAR	78
TABLO 17: ÇALIŞANLARIN CİNSİYETİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	79
TABLO 18: ÇALIŞANLARIN MEDENİ HALLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	79
TABLO 19: ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMLARIYLA ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	80

TABLO 20: ÇALIŞANLARIN ŞUAN ÇALIŞTIKLARI ŞİRKETTEKİ TECRÜBELERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	80
TABLO 21: ÇALIŞANLARIN ŞİRKETTEKİ POZİSYONLARI İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	80
TABLO 22: ÇALIŞANLARIN ŞİRKETTEKİ POZİSYONLARI VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ORTALAMALAR	81
TABLO 23: ÇALIŞANLARIN AYLIK GELİR DÜZEYİ İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	82
TABLO 24: ÇALIŞANLARIN AYLIK GELİR DÜZEYİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ORTALAMALAR	82
TABLO 25: ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI DEPARTMAN İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	83
TABLO 26: ÇALIŞANLARIN ÇALIŞTIKLARI DEPARTMAN VE ÇATIŞMA YÖNETİM STRATEJİLERİ İLE İLGİLİ ORTALAMALAR	84

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: HAYAL KIRIKLIĞI SÜRECİ	14
ŞEKİL 2: AMAÇ ÇATIŞMASI TÜRLERİ	17
ŞEKİL 3: ÇATIŞMA İLE İLGİLİ GELENEKSEL GÖRÜŞ	32
ŞEKİL 4: ÇATIŞMA VE REKABET İLİŞKİSİ	34
ŞEKİL 5: ÇATIŞMA VE STRES İLİŞKİSİ	37
ŞEKİL 6: ÇATIŞMA SÜRECİ (1)	41
ŞEKİL 7: ÇATIŞMA SÜRECİ (2)	46
ŞEKİL 8: ÇATIŞMA YORUMUNDA JOHARİ PENCERESİ	56
ŞEKİL 9: ARAŞTIRMAYA KATILANLARIN YAŞI	70

1. BÖLÜM

ÇATIŞMA KAVRAMI VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMLARI

1.1 ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma insanlar ve hayvanlar arasında görülen bir durumdur. Hayvanlar arasında genellikle bir yiyeceğe sahip olmak, bir bölgeyi sahiplenmek, yavrularını korumak ya da eş seçimi konularında görülmekle beraber insanın karmaşık doğasında çok daha farklı nedenlerle ortaya çıkabilir.

Her insan farklı bir coğrafyada doğar, farklı bir kültürle büyür, farklı bir fiziğe sahip olur, farklı bir sosyal çevre içinde var olur, farklı tecrübeler edinir. Bunların sonucu olarak farklı beklentiler, istekler, anlayışlar, değerler oluşur. Bu kadar farklılık içinde çatışmalar yaşanması çok doğaldır.

Çatışma, konusu çok geniş olduğundan birçok tanımı mevcuttur. Bu tanımlar çeşitli bilim disiplinlerine göre değişmektedir.

Canlı bir organizma yaşamsal faaliyetlerine devam ederken gereksinim duyduğu herhangi bir şeyi elde etme noktasında engellenme ile karşılaşarsa çatışma oluşur. Örneğin, insanlar yaşamsal fonksiyonlarını devam ettirmek için birtakım fizyolojik ve sosyal psikolojik ihtiyaçlar duyarlar. Eğer bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik engel ortaya çıkarsa gerginlik hali olur ve çatışma yaşanır.¹

Daha farklı bir bakış açısıyla bakılırsa insan vücuduna giren mikroplarla, vücudun ürettiği antikörlerin mücadelesi bile bir çatışma olarak yorumlanabilir.

¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Yön Ajans, 1989, s.449.

Belirli bir sosyal çevrede ve zamanda bireyin istemediği durumlarla karşılaşması ve çevre tarafından bir davranışa zorlanması halinde, bu duruma karşı bireyin vereceği reaksiyon ya da içsel olarak hissedecekleri çatışma olarak tanımlanabilir.² Yani çatışmayı yaşayan birey çevresine bir tepki verip çevresiyle çatışma içine girmekle beraber kendi içinde de bir takım çatışmalar yaşayabilir.

Başka bir tanıma göre çatışma, iki ya da daha fazla sayıda kişinin ya da grubun arzularının, ulaşılmak istenen noktalarının, değer yargılarının, fikirlerinin uyuşmaması sonucu ortaya çıkan negatif durumu ifade eder.³

Bu tanımlara dikkat edildiğinde çatışmanın farklı düşünme, bir fikre ya da bir kimseye karşı olma, farklı beklentilere sahip olma gibi bir takım bireysel farklılıklardan kaynaklandığı söylenebilir.

1.2 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Örgütsel çatışmayı tanımlamadan önce örgütün tanımını yapmak gerekir. Zira çatışma kavramının yaşandığı yer olarak örgüt tanımı iyi yapılırsa örgütsel çatışma kavramı da ortaya çıkacaktır.

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla önceden konulmuş ulaşılmaması arzulan hedeflere gidecek çalışmaları yapmak üzere bir araya gelen insanların oluşturduğu toplumsal bir sistemdir.⁴

Buradan anlaşılacağı üzere örgüt insanlardan oluşmakta ve buradaki çatışmalar insana özgü olmaktadır ve örgütsel çatışmanın yoğun olması örgütün arzulan hedeflere ulaşmasını engelleyebilmektedir.

Örgütsel çatışma ise, grupların ya da kişilerin kendileriyle, birbirleriyle ya da örgütlerle, yaşayacakları uyuşmazlık, anlaşmazlık, birbirine aykırı olma durumlarından kaynaklanan hareketli bir süreçtir.⁵

² İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence basım ve Yayın Hizmetleri, 1999, s.146.

³ Andrew Dubrin, **Personel and Human Resources Management**, New York, 1981, s.330, Aktaran:Salih Güney, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın, 2011, s.297.

⁴ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayın, 2000, s.186.

Genel bir şekilde ifade edilirse, yönetim faaliyetleri esnasında, örgüt kaynaklarının sınırlılığından dolayı, kişilerin, birimlerin kendi ve/veya kendileri arasındaki hedeflere ulaşma ve kazanç sağlama noktasındaki karşılıklı uğraşlarını içeren hareketli bir süreçtir.⁶

Çatışma kavramının açıklanması sırasında bahsedildiği üzere insan çeşitli koşullar sonucu farklılaşan karmaşık bir varlıktır. Bu karmaşıklık, örgütlerin yapılarıyla birleştiğinde karmaşıklık düzeyinin çok yüksek olduğu yapılara ulaşılır. Örneğin hedefleri çok yüksekte olan bir insan, kendisi gibi hedefleri olan diğer insanlarla bir araya geldiğinde hedefler arasında çatışmalar olacağından bu durum insanların ilişkilerine yansiyacaktır.

Başka bir tanıma göre örgütsel çatışma, birlikte çalışan insanlar arasındaki değer, ihtiyaç ve ilgi alanlarının karşıtlığından ya da karşıt algılanmasından doğan anlaşmazlığın bir ifadesi olarak tanımlanabilir.⁷

Çatışmanın bireysel ve grupsal farklılıklardan meydana geldiği söylenebilir. Örgütlerde heterojenlik arttıkça farklar artar ve çatışma yaşanma ihtimali de artar. Bir başka ifadeyle örgütlerde bireyler homojen nitelik taşıyorsa, kişilik özellikleri birbirine uyuyorsa çatışmaların olmaması ya da daha az olması olasıdır, fakat homojen yapıda zihinsel çatışmalar da az olacağından ortaya çıkabilecek karar alternatifleri ve yaratıcılık azalır. Yani çatışma, hem olumsuz bir durum gibi görünmekte hem de çatışmanın olmaması olumsuz bir durum olmaktadır. Burada önemli olan örgütsel çatışmanın yaşanması ve çatışmanın örgütün yararına olacak şekilde yönetilip sonuçlandırılmasıdır.⁸

⁵ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.298.

⁶ Tanıl Kılınç, "Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi", **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim Dergisi**, Sayı 58, 2007, s.77

⁷ Richard Arvid Johnson, "**Management, systems, and society: an introduction**". Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co., 1976, ss. 142-148. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict#cite_note-Johnson-0 (09 Ekim 2012), s.1

⁸ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1998, s.445.

1.3 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

İçinde yaşamakta olduğumuz dünyada her şeyin bir nedeni vardır. Her neden kendi sonucunu doğurur. Zaten bilimin amacı olaylar arasındaki neden sonuç ilişkisini yakalamaktır.

Örgütsel çatışmaların bireysel ve grupsal farklılıklara dayandığı düşünülürse ve bu farklılıkların da sınırının olmadığı göz önünde bulundurulursa çatışmaların çok fazla nedenden dolayı ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenler arasında önde gelenler şu şekilde sıralanabilir;

1.3.1 İş bölümü

İş bölümü tüm sosyal paylaşımların bulunduğu yerlerde olduğu gibi örgütsel yaşamın da temel ihtiyaçlarındandır. Örgütlerde kişilerin hangi işleri yapacakları belirli bir adalet sistemine göre belirlenir, fakat bazı durumlarda kişiler kendilerine verilen işleri yapmak istemezler, bu işleri diğer çalışanların yapmalarını beklerler. Kendisine fazla iş yüklenen çalışanlar işlerini yapmayan çalışanı uyarırlar. En sonunda çatışma yaşanır.⁹

1.3.2 Belirli (Ortak) Kaynakların Paylaşılması

Örgütün kaynakları sınırlıdır. Bu sınırlı kaynakları örgütün içinde yer alan kişi ya da grupların kendi paylarını artırmak için kullanmaları çatışmaya sebebiyet verebilir. Karşı tarafı anlamaya çalışma ve karşılıklı anlayış kültürünün olmadığı yapılarda bu tarz çatışmalar öne çıkmaktadır.¹⁰ Bir başka ifadeyle, kolektif ve organize bir çalışma yerine bencillik ve bireyselliği ön planda tutan, örgüt kaynaklarını sadece kendi hedeflerinin bir aracı olarak gören bir anlayış organizasyonda çatışmalara sebebiyet verebilir. Şirket araçlarının pazarlama bölümü ile diğer bölümler arasında paylaşılabilmesi bu duruma örnek teşkil edebilir. Pazarlama bölümü çalışanları sürekli dışarıda olduklarından

⁹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.303.

¹⁰ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2010, s.651.

araç ihtiyaçları vardır. Diğer idari bölümler de işlerini yaparken araç ihtiyacı duyarlar ve bu durum çatışmayla sonuçlanabilmektedir.

1.3.3 Amaç Farklılığı

Örgütlerde her birey kendisine ait istek ve gereksinimlere sahiptir. Aslında bu istek ve gereksinimlerin temelinde bireylerin farklı kültürlerden gelmelerinin, duygu ve hislerinin, kişisel zevklerinin kısacası kişisel farklılıklarının bulunduğunu söylemek yerinde olur. Amaçların farklılığı davranışlara ve tavırlarına etki eder ve bunun sonucu olarak çatışma yaşanabilir.¹¹ Örneğin, organizasyonda pazarlama bölümü çalışanlarının satış rakamlarını artırmak için uzun vadeli ödemeler karşılığı satış yapmaları ve finans bölümü çalışanının bu vadeleri kabul etmek istememesi.

1.3.4 Statü Farklılığı

Örgütlerde belirli bir statüye sahip kişiler kendilerini sahip oldukları statüden farklı bir statüde görebilir. Benzer şekilde başkaları da o kişiyi daha üst bir statüde ya da alt bir statüde görebilir. Bu bakış açısındaki farklılıklar kişilerarası iletişimi etkileyerek çatışmaya sebebiyet verebilir.¹² Örneğin İnsan Kaynakları bölümü çalışanları işe başlayacak olanları seçtikleri için kendilerini daha önemli görebilir.

Aslında hiçbir insan kendisini diğer insanlardan daha önemsiz görmek istemez. Hatta diğer insanlardan daha önemli olduğunu ve daha çok ücret ve eklentiler hak ettiğini savunur.

Örgütler insana belirli bir statü, yetki, sorumluluk verirler. Önemli olan bu statü, yetki ve sorumluluklar arasında insanın kendini bulunduğu noktada algılamasıdır. Aksi takdirde çatışmalar kaçınılmaz olacaktır.

¹¹ W.N.Newman, C.E.Summer, E.K.Warren, **The Process of Management**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1972, ss.192-193, Aktaran: Eren, **Yönetim Psikolojisi**, s.454.

¹² Koçel, a.g.e., s.652

1.3.5 İletişim Problemleri

İş aktivitelerinin birbiriyle bağlantılı olması ve birbirinden farklılığı kişilerin ve grupların etkili bir biçimde iletişim halinde olmalarını gerekli kılar, fakat bu genellikle olmaz. İletişim problemlerinin gelişme nedeni bütün bireylerin ya da grupların aynı düzeyde bilgiye sahip olmamalarıdır. Her birey ya da her grup sahip olduğu bilgiye göre ve o bilgiyi nasıl algıladığına göre hareket eder. Burada yapılması gereken tüm bilgi kullanıcılarına aynı düzeyde bilgi verilmesidir. İletişim problemleri örgütlerde kullanılan teknik dilden de oluşabilir. Zamanla her grup kendi dilini geliştirir ve bu dil diğer grupların anlayamayacağı bir dil olabilir.¹³

1.3.6 Fonksiyonel Bağlılık

Örgütün fonksiyonel birimleri arasındaki bağlılık çatışmalarının temel noktalarından biridir. Satış bölümü, üretim bölümüne çok bağımlıdır, çünkü kalitenin düşük, fiyatların yüksek olması satışçının pazarda işlem yapabilme şansını azaltır. Her ne kadar bölümler birbirinden kesin olarak ayrılmış görünse de temelde birbiriyle sıkı bir ilişki içindedirler.¹⁴ Muhasebe bölümü faturaları, banka ödemelerini, yapılan tahsilatı ve diğer bazı hususları bilgi sistemine zamanında girmezse ödeme günü finans bölümü çok zorlanacaktır, çünkü finans bölümünün elinde sağlıklı veri olmayacak ve tedarikçiler ödemeleri zamanında alamayacaktır. Bu durumda finans bölümü işini zamanında yapsa bile fonksiyonel bağlılıktan ötürü sıkıntı yaşayacak ve finans-muhasebe bölümleri arasında çatışma olacaktır. Ayrıca bu fonksiyonel bağlılık finans bölümü ile tedarikçiler arasında yaşanabilecek diğer bir çatışmanın önünü açmış olacaktır.

¹³ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, **Organizational Behavior Concept and Applications**, Ohio, Merrill Publishing, 1988, s.543

¹⁴ J. Clifton Williams, **Human Behavior in Organizations**, South-Westerns Publishing Co.,1978, s.347

1.3.7 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Organizasyonlarda kimin ne yapacağı, bu yaptıklarının ne kadarından dolayı kime karşı sorumlu olacağı, ne tür haklara sahip olacağı gibi bazı durumlar belirgin değilse çatışmalar olabilir. Bir çalışanın amirinin kim olduğu belli değilse bu durumda her amir, bu çalışana bir takım işler vermeye kalkışabilir.¹⁵ Sorumluluklar da yeterince belirgin değilse bir işin yapılmaması ya da geç yapılması halinde çalışanlar birbirini suçlayacaktır. Organizasyonda sorumluluklar, görevler, haklar ve hiyerarşi net bir şekilde tanımlanmalıdır.

1.3.8 Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar

Her yöneticinin yönetime dair kendine has bir stili vardır. Bir iş yapılırken her yöneticinin kendisine göre öncelikleri ve üzerinde hassasiyetle durduğu noktalar vardır. Eğer astlar yöneticinin beklediği hassasiyeti gösteremiyorsa ya da beklentilerini karşılayamıyorsa çatışmalar meydana gelebilir. Örneğin işine çok düşkün bir yöneticiyle işin yapılması konusunda çok geniş bir tavır alan bir ast arasında çatışma yaşanabilir.¹⁶ Atalarımızın da dediği gibi “beş parmağın beşi bir değildir”. Herkes birbirinden farklıdır. Örnek vermek gerekirse, bazı yöneticiler alçakgönüllü bazıları ise yüksek bir egoya sahiptir. Yüksek egolu ve sert bir mizaç taşıyan bir yöneticiyle onun gibi sert mizaç taşıyan bir ast çatışabilir.

1.3.9 Algılama Farklılıkları

Örgütteki bireylerin ya da grupların olayları değişik şekillerde ele almaları veya algılamaları çatışmalara yol açabilir.¹⁷ İnsanlar değişik tecrübelere sahip oldukları için dünyayı diğer insanlardan biraz farklı görür. Bu farklı dünya görüşleri organizasyonlardaki çatışmaların temel kaynağı olabilir. Bu konudaki en sık görülen çatışmalar tecrübeli ve eski

¹⁵ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.304

¹⁶ Koçel, a.g.e., s.652

¹⁷ M.Şerif Şimşek, Adnan Çelik, **İşletme Yönetimi**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2011, s.155

olan ile eğitimli olan arasındadır. Tecrübeli olan çalışan yıllarını şirketlerde geçirdiğini ifade eder, genç ve eğitimli olan yeni yollar aramanın önemine değinir. Genellikle tecrübeli olanın otoritesini koymasıyla çatışma çözülür.¹⁸

İki taraftan biri diğerine bir mesaj gönderdiğinde, karşı taraf bunu gönderenin kastettiği biçimde değil kendi birikimleri doğrultusunda mesajın amacından çok daha farklı algılayabilir. Örneğin bir yöneticinin bütün zor işleri bir astına vermesi, astı tarafından yıldırma politikası gibi görülürken, yönetici sadece ona güvendiğinden veriyor olabilir.

1.3.10 Örgütsel Yapının Büyüklüğü

Örgütler büyüdükçe ilişki düzeyi birincil olmaktan çıkmaktadır. İkincil ve daha resmi bir ilişki düzeyi ortaya çıkar. İletişimde sıkıntılar ortaya çıkmaya başlar. Bilginin aktarımı noktasında, birimler birbirini yanlış anlayabilir ve çatışmalar oluşabilir.¹⁹ Yapı büyüdükçe üst yönetimin talimatları aşağı bildirme şekli genellikle yazılı olur. Küçük yapılarda görüşmeler genellikle yüz yüze yapılır. Sözlü olarak bir talimatı alt bir birime bildirmek, hem alt birimin kendilerinin dikkate alındığını gösterir hem de itiraz noktasında kendilerine anında reaksiyon gösterebilme hakkı verir. Dolayısıyla yapının büyümesi bazı noktalarda çatışmalara sebebiyet verebilir.

1.3.11 Örgüt-Bireysel anlaşmazlık

Bu çatışma, bir açıdan üretkenlik dikkate alındığında, bireyin örgütün beklentilerini karşılamada başarısız olmasından ya da örgüt kurallarına itaat noktasındaki sıkıntılardan oluşur. Bir başka açıdan, örgütün bireyden talep ettiklerinin aşırı olmasından oluşur.²⁰

Örnek vermek gerekirse, Türkiye’de örgütler, genellikle çalışanlardan çok fazla şeyler beklerler. Temel mantık az ücret ve buna

¹⁸ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, s.543

¹⁹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.304

²⁰ J. Clifton Williams, a.g.e, s.348

karşılık birçok işin yapılmasıdır. Çalışanın da iş bulma konusunda çok fazla alternatifi olmadığından çaresiz bir şekilde örgütte var olmaya devam eder. Burada kendisine çok fazla iş yüklenilir ve en sonunda çatışmalar oluşur.

1.3.12 Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt çalışanlarının, çeşitli nedenlerle güç alanlarının sınırlarını büyütme istemeleri, kendilerini diğer çalışanlarla karşı karşıya getirmektedir.²¹ Örneğin, bir örgütte mali işler bölümü, finans ve muhasebeden oluşmaktadır. Mali işler bölümüne bağlı finans uzmanının bir finans bölümü açtırma ve mali işler bölümünden bağımsız bir birim olma yönündeki mücadelesi mali işler müdürüyle çatışma yaşamalarına neden olabilir.

1.3.13 Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, bölümler arasında çatışmayı tetikleyen önemli bir faktördür. Örgütte kaynakların sınırlılığı arttıkça, ortak karar verme gereksinimi de artar. Yine bölüm faaliyetlerinde, bölümlerin birbirlerine karşı bağımlılığı arttıkça zamanlandırma ile ilgili ortak karar verme gereksinimi de artar.²² Örgütün geleceği ile ilgili kararlar yönetim kurulunda alınır. Yönetim kurulu bir yatırım yapılacağı ya da örgütün bütününü ilgilendiren konularda bir uzlaşa sağlamak zorundadır. Büyük şirketlerde genellikle yedi kişiden fazla olan yönetim kurullarında zaman zaman çok şiddetli çatışmalar yaşanabilmektedir.

²¹ Koçel, a.g.e., s.653

²² Mustafa Aydın, **Örgütlerde Çatışma**, Ankara, 1984, s.15, Aktaran: Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1998, s.208

1.3.14 Denetim Biçimi

Örgütte denetimin nasıl olacağı çatışmalara yol açabilmektedir. Çalışanlar, kendilerine yakın denetim uygulandığında rahatsız olurlar ve bu çatışmaya yol açar.²³

1.3.15 Yeni Uzmanlıklar

Örgütün zaman içerisinde büyümesi, yeni uzmanlıkları doğuracaktır. Yeni uzmanlıklar, eski uzmanlıkların bazılarının yok olmasını, bazılarına ise bir takım yeni fonksiyonlar eklenmesini gerektirebilir. Bu durum mevcut personelin örgütler ilgili beklentilerine zarar verebilir. Sonuç olarak eski ve yeni personel arasında uyumsuzluklar olacaktır.²⁴

Genellikle bir örgütte yıllarını geçirmiş bir çalışan, üst kademe yönetimine kendisini layık görür, çünkü orada harcamış olduğu zamanı bir yatırım olarak değerlendirir. Yeni bir çalışan geldiğinde onun en baştan başlaması ve kendisinin geçtiği yollardan geçmesi gerektiğini düşünür. Buradaki çatışmaların büyük bir bölümü eski personelin düşüncelerinden ve bakış açısından kaynaklanmaktadır.

1.3.16 Kişisel ve Kültürel Farklılıklar

Örgüt çalışanlarının kişilikleri, huyları ve kabiliyetleri farklıdır. Bu farklılıklar değişik tavır ve hareket tarzlarına yol açar. O değişik tavır ve hareket tarzları çalışanların birbirini anlama konusunda sıkıntıya düşmelerine sebebiyet verebilir. Örgütte çalışanlar farklı kültürel birikimlere sahiptirler. Her kültürün kendine ait değeri vardır. Bu farklı kültürel birikimler, davranışlar, tavırlar diğer kültürlerle ait çalışanlara aykırı gelebilir ve çatışmalara yol açabilir.²⁵ Söz gelimi bir kültürde bir konuya gülmek, diğer bir kültürde çok ters algılanabilir. Ya da bir

²³ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.304

²⁴ Ertürk, a.g.e., s.208

²⁵ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.304

kültürde bir konu kişiye çok üzüntü verirken, diğer bir kültürde bir şey hissettirmeyebilir.

1.3.17 Ödüllendirme Farklılıkları

Ödül, örgütün çalışanlarına onların çabaları karşılığında vermiş olduğu parasal ve parasal olmayan faydalardır. Aynı zamanda ödül bir motivasyon aracıdır.²⁶

Çalışanların hakkaniyetli bir sistemle ödüllendirilmeleri onların işinden tatmin olmalarını sağlar. Çalışan işi yaparken işin zorluk seviyesine ve diğer çeşitli durumlara göre ücret, ödül gibi beklentiler içine girer. Başarıyı değerlendirme sisteminin yanlış olması, ödülü hak edenin yanında hak etmeyen de ödül alması çalışanın iş tatminini negatif yönde etkiler.²⁷ Çalışan çevresini gözlemlemektedir. Mesai arkadaşlarının çalışmaları ve onların aldığı ücret, prim, ikramiye gibi ek ödemeleri görmektedir. Yapılan işin genel piyasasını da bilmektedir. Kendisinin yaptıklarını da gözlemleyip, göreceli olarak aldıklarının yeterli olup olmadığına karar verir. Eğer yetersiz görürse çatışma yaşanır. Bu çatışmalar genellikle çalışanın örgütün adalet sistemine inanmamasından ya da başka bir deyişle bu sistemi adaletsiz bulmasından kaynaklanır.

1.3.18 Sonuçlandırılmamış Çatışmalar

Bir çatışma çözüme ulaşmamışsa, yeni çatışmaların yolu açılır. Taraflar arası hararet, gücenmişlikler, dargınlıklar devam etmekte olduğundan beraber hareket etme ve iş birliği zorlaşmaktadır.²⁸ Bu durum bir hastalığın tedavisi için geçici çözümler üretmeye benzer. Problemin köküne inilip, kalıcı bir çözüm getirilmedikçe hastalık sürekli nüksedecektir.

²⁶ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012, s.61

²⁷ Erdoğan, a.g.e., s.240.

²⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.305

Görüldüğü gibi örgütsel çatışmanın birçok nedeni olabilir. Yukarıda belli başlı çatışma nedenleri üzerinde durulmaktadır. Bunların dışında daha birçok neden çatışmaya yol açabilir.

1.4 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÇEŞİTLERİ

Örgütsel çatışmanın birçok türü vardır. Bu türler çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmaktadır.

1.4.1 Taraf Olanların Durumuna Göre Çatışma Çeşitleri

İnsanlar ya da gruplar bir şekilde çatışmaya taraf olurlar. Bu tür çatışmaların insanın kendisiyle ya da başkasıyla yaşadığı veya gruplarla yaşadığı çatışmalar olarak düşünülebilir.

1.4.1.1 Bireysel Çatışma (İçsel Çatışma)

Bireyin kendi iç dünyasında ortaya çıkan çatışmadır. Bireyin kendisinden ne beklediğinden net olarak emin olmadığı, kendisinden benzer konularda başka davranış biçimleri umulduğu ya da yapabileceklerinden daha fazlasının umulduğu durumlarda oluşur.²⁹

Başka bir ifadeyle bireysel çatışma birbirine yakın düzeydeki alternatifler karşısında bireyin kararsız kalmasını ifade eder.³⁰

İçsel çatışma, engellenme, amaç çatışması, rol çatışması, ve rol belirsizliğinden oluşur. Engellenme, bireyin hedefe ilerlerken fiziksel, sosyal ve psikolojik engellerle karşılaşması sonucu oluşur. Bu engellerle karşılaştığında bireyde saldırganlık, direnç, çekişme ya da durumu kabullenme ve uzlaşma görülebilir. Amaç çatışması engellenmeden daha anlaşılması güç bir yapıdadır. Bir amacı tercih etmek diğer amacın kazandıracığı faydaları terk etmeyi gerektiriyorsa amaç çatışması görülür. Rol çatışması ve rol belirsizliği de içsel çatışmaya yol açan etkenlerdendir.³¹

²⁹ Koçel, a.g.e., s.649

³⁰ İbrahim Ethem Başaran, **Yönetimde İnsan İlişkileri -Yönetmel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992, s.264

³¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001, ss.473-474

İçsel çatışma, en tehlikeli çatışmalardan bir tanesidir, çünkü iki taraf da bireyin kendisidir. Daha iyi bir iş teklifiyle karşılaşan bireyin, mevcut almış olduğu şirket ile yeni teklif veren ikinci şirket arasında tercih yaparken yaşadığı içsel durum içsel çatışmaya örnektir.

İş hayatında kadınların evlenmeleri halinde iş hayatını bırakmak, belirli bir gelir düzeyinden feragat etmek ve evde ev işleri ile meşgul olmak ya da zorluklarına rağmen hem ev hayatını hem de iş hayatını beraber götürme fikirleri arasında kalmaları içsel çatışmaya örnek verilebilir.

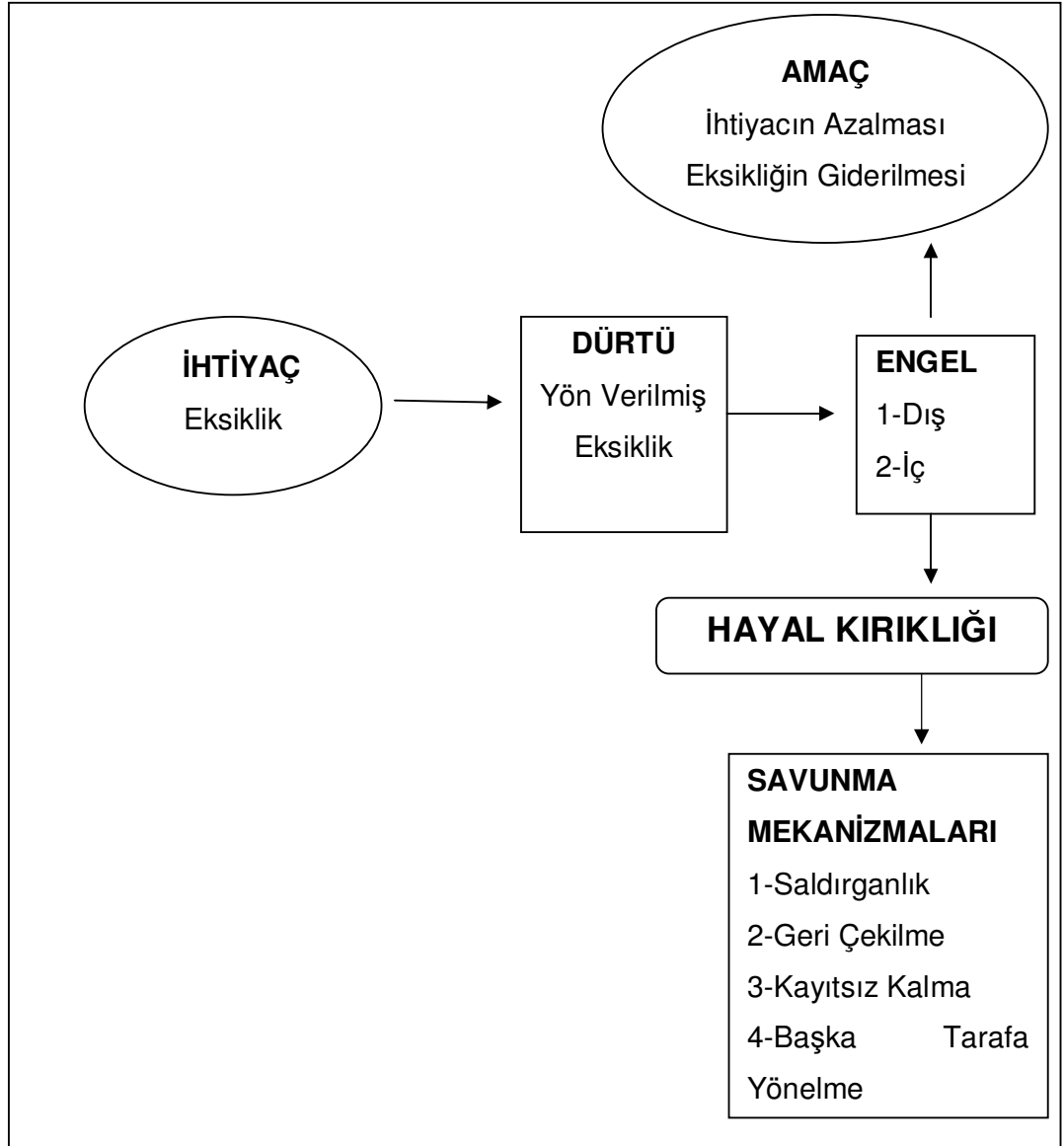
Burada bireyin, karakter olarak kararlı bir kişiliğe sahip olup olmaması, çevredeki insanların bireyden beklenti düzeyi içsel çatışmanın şiddeti üzerinde etkili olur.

1.4.1.1.1 Hayal Kırıklığı Kaynaklı Bireysel Çatışma

Bu çatışmanın temelinde engellenme vardır. Bireyin planlanmış ve yön verilmiş gereksinimlerinin, kendi bilgisi ve arzuları dışında engellenmesi noktasında ortaya çıkar. Hayal kırıklığını ve engellenmeyi bir şekil vasıtasıyla incelemek daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

Şekil1'de birey davranışlarının ihtiyaçlarına göre geliştiği görülmektedir. Bireyin amaçlarına ulaşması esnasında kendi iç dünyasındaki psikolojik süreçler ya da dış bir takım sosyal ve teknik engeller etkili olursa hayal kırıklığı yaşanır. Bu hayal kırıklığının sonucu olarak bireyde saldırgan davranışlar, isteklerinden geri adım atma, tepkisiz kalma, ya da başka gereksinimlere yönelme gibi davranışlar görülür.³²

³² Erdoğan, a.g.e., s.150



ŞEKİL 1: Hayal Kırıklığı Süreci

Kaynak: Erdoğan, a.g.e, s.151.

Engeller sadece bireyin başarısını ve çevreyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemezler. Bireyde var olan bir takım güçlerin ortaya çıkmasını ve bunun örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmasını

sağlayabilirler. Bireyin engelle mücadelesi daha fazla çaba sarf etmesine ve performansının artmasına yol açabilir.³³

1.4.1.1.2 Amaç Çatışması

Bireysel çatışmanın başka bir kaynağı amaç çatışmasıdır. İyi ve kötü birçok yönü olan iki ya da daha fazla amacın bireyde oluşturduğu çatışmadır. Hayal kırıklığında ise amaca ulaşılmadan tek bir motif engellenirken, amaç çatışmasında iki ya da daha fazla motif birbirini engeller. Genel olarak üç farklı tip amaç çatışması tanımlanabilir.³⁴

1.4.1.1.2.1 Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:

Bu tip çatışmaların örgütsel davranışa en az etkisi olduğu söylenebilir. Her ne kadar iki olumlu yönleri olan amaçlardan oluşuyor olsalar da, bunlar diğer iki olumsuz ya da, olumlu ve olumsuz yönleri bulunanlara tercih edilirler. Örneğin, üniversiteden yeni mezun bir kişinin iki mükemmel iş teklifiyle karşılaşması gibi... Böyle durumlar kişiyi biraz endişeye düşürmekle beraber çabuk çözümler.

Yaklaşma- Yaklaşma çatışması iyi bilinen “bilişsel uyumsuzluk” teorisiyle analiz edilebilir. Basit bir ifadeyle uyumsuzluk, karar verme aşamasında iki ya da daha fazla alternatif ya da amaçla karşılaşan bireyin yaşadığı psikolojik rahatsızlık ya da çatışmanın ifadesidir. Teoriye göre uyumsuzlukla karşılaşan insan bu durumu çözmek için yüksek derecede motive olacaktır. İki ya da daha fazla iyi iş fırsatıyla karşılaşan yeni mezun uyumsuzlukla karşılaşacaktır. Birey bu durumda işlerden bir tanesini kendi zihninde rasyonelleştirecektir. Seçim yapıldığında ise bunun doğru seçim olduğuna inanacak ve aksi yöndeki tartışmalardan kaçacaktır.

³³ Uğur Öztaş, “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi”, Akdeniz Üniversitesi, S.B.E., **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005, s.34

³⁴ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, McGraw-HILL Inc., 1992, ss.374-376

1.4.1.1.2.2 Yaklaşma- Kaçınma Çatışması:

Bu tip çatışmalar örgütsel davranışın analizi ile ilgilidir. Örgütsel hedeflerin genel olarak örgüt katılımcıları için pozitif ve negatif görünümü vardır. Örgütsel amaçlar bireyde birçok çatışmaya neden olabilir ve bu durum bireyin bocalamasına sebebiyet verebilir.³⁵

Yaklaşma-Kaçınma türündeki çatışmalara örnek vermek gerekirse, bireyin iyi bir iş teklifi karşısında bu teklifi değerlendirmek istemesi, fakat işin bireyin ailesinin bulunduğu şehirden uzakta olması. Birey hem gitmeyi isteyecek(yaklaşma) hem de kalmayı isteyecektir (kaçınma).

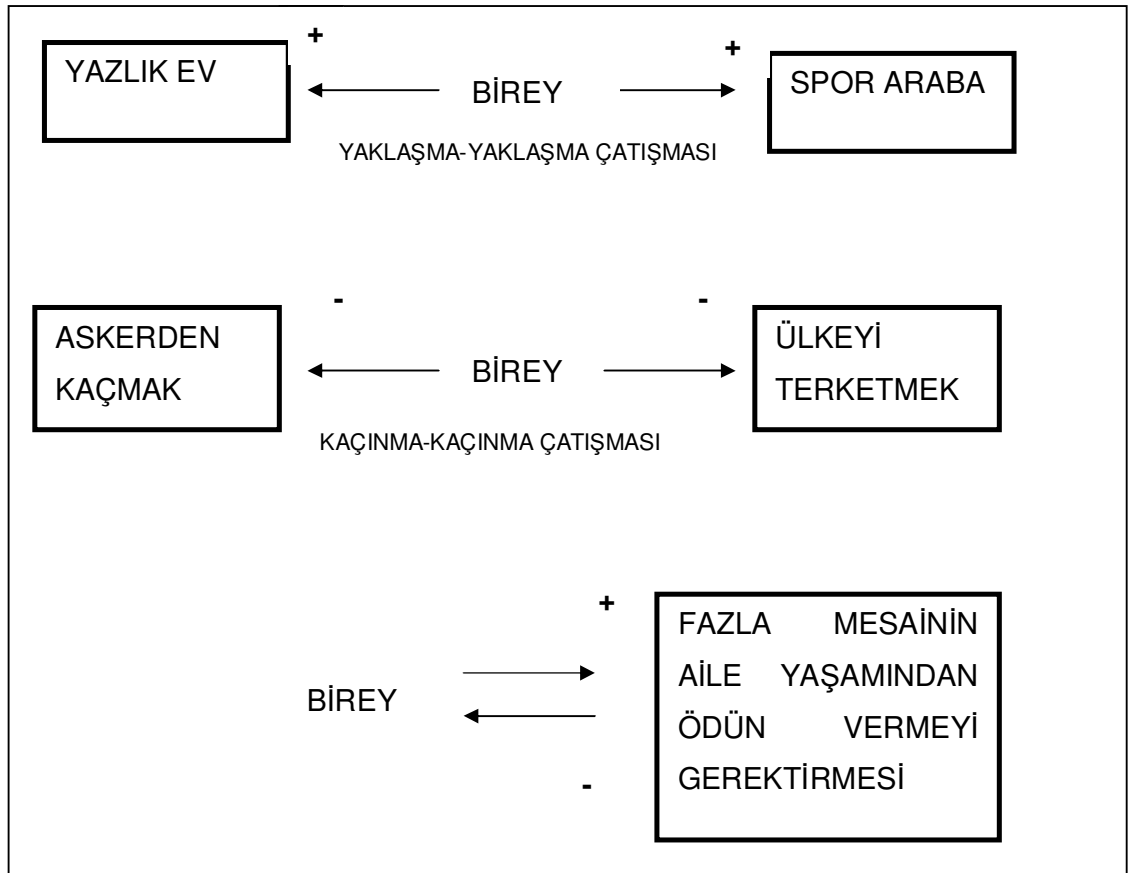
1.4.1.1.2.3 Kaçınma- Kaçınma Çatışması:

Bu çatışma negatif sonuçlanma olasılığı bulunan iki veya daha fazla alternatif arasından kişinin tercihte bulunması gerektiği hallerde görülür.³⁶ Yaklaşma-yaklaşma çatışmasında olduğu gibi, bireyin sosyal davranışlarını çok fazla etkilemez. Askerlik çağına gelmiş bireyin gitmek istememesi ve aynı zamanda bunu yapmak için ülkesini terk etmek zorunda olması bu duruma örnek verilebilir. Eğer birey iki olumsuz alternatifi de seçmeme şansına sahipse bu çatışma kolayca çözümlenebilir. Aksi taksirde bireyde endişe ve gerginlik yaratır.³⁷

³⁵ Luthans, a.g.e.,ss.374-375

³⁶ Erdoğan, a.g.e., s.152

³⁷ Erdal Tekarslan vd., **Sosyal Psikoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi,1989, s.209



ŞEKİL 2: Amaç Çatışması Türleri

Kaynak: Tekarşlan, a.g.e, s.209.

Kişinin kendi tercihinden kaynaklanan çatışma sadece alternatiflere bağlı değildir. Aynı zamanda onların kazandıran bir şey olarak mı yoksa kaybettiren bir şey olarak mı değerlendirildiğine de bağlıdır. Araştırmalar kaçınma-kaçınma çatışmasının yaklaşma-yaklaşma çatışmasına göre daha zor çözümlendiğini ortaya koymuştur.³⁸

³⁸ Michael D. Heeney v.d., "Time Effects on Approach and Avoidance Conflict Resolution", **Undergraduate Journal of Psychology**, 2012, s.41, <http://www.psych.uncc.edu/images/stories/ujop/ujop2012.pdf> , (30 Ekim 2012)

1.4.1.1.3 Rol Çatışması

Rol çatışmasının ne olduğunu anlayabilmek için rol ve statü kavramlarını anlamak gerekmektedir.

Davranışçılar açısından statü, bireyin yaşadığı toplum içindeki yerini, sahip olduğu hakları ve sorumluluklarını ifade eder. Genel bir açıdan bakıldığında bireyin statüsü ve mevkisi, örgüt içinde sahip olunan hak ve sorumlulukların seviyelere ayrılmasıdır.³⁹

Rol ise, bireyin sahip olduğu statü gereği, kendisinden umulan ve istenen davranışlardır.⁴⁰ Yani bir insandan beklediğimiz davranış büyük ölçüde onun sahip olduğunu algıladığımız rolüne bağlıdır.⁴¹

Rol çatışması, Aynı anda iki ya da daha fazla rolü icra etme durumunda olan bireyin, rol gereklerinden birine diğerinden fazla yönelmesi olarak tanımlanabilir.⁴² Örneğin, aile işletmelerinde yönetim kurulu başkanı bir babanın örgütte orta kademe yöneticisi olan oğluna davranış konusunda yaşadığı çatışma rol çatışmasıdır. Hiyerarşik anlamda bir tepe yöneticisi olarak sert davranması gerekirken, bir baba olarak bunu yapamaması bu duruma örnek verilebilir.

Tanımlardan anlaşıldığı kadarıyla, birey ister bir örgütte olsun ister toplumun bir ferdi olarak sahip olduğu statüye göre kendisinden bir takım davranışlar bekleniliyor, fakat bireyin, fiili olarak yaptığı davranışlar beklenen davranışlara uymayabiliyor. Bu durumda rol çatışması kavramıyla karşı karşıya kalınmaktadır.

Rol çatışmasının beş çeşidi bulunmaktadır;⁴³

1.4.1.1.3.1 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması:

Buradaki rol çatışması belirli bir rol yükümlüsüne, aynı rol göndericinin, birbiriyle çelişen, birbiriyle aynı olmayan rol beklentilerini

³⁹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, İ.Ü.İşletme fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayını, 1991, s.317

⁴⁰ Güney, **Örgütsel Davranış**, , s.5

⁴¹ David J. Lawless, **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc.,1979, s.335

⁴² Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, s.219

⁴³ Tanıl Kılınç, **Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, İstanbul, Cilt 17, Sayı 2, 1988, ss.108-109

aynı anda göndermesi şeklinde gerçekleşir. Çalışanlarından çok yüksek verim bekleyen bir işverenin aynı zamanda onlara çok az maaş vermesi gibi.

1.4.1.1.3.2 Göndericiler Arası Rol Çatışması:

Bir rol yükümlüsüne, iki ya da daha fazla birbirinden bağımsız rol göndericinin birbiriyle uyumsuz beklentilerle gönderide bulunduğu görülür. İşverenin geç saatlere kadar çalışmayı şart koştuğu çalışanın, eşinin eve erken gelmesini istemesi gibi

1.4.1.1.3.3 Roller Arası Çatışma:

Bu çatışma türünde birey, aynı zaman diliminde birbiriyle ters düşen iki ya da daha fazla rolü üstlenir. Bir bireyin birbiriyle ters düşen birden fazla sosyal gruba üye olması bu duruma örnek verilebilir.

1.4.1.1.3.4 Kişi- Rol Çatışması:

İlk üç rol çatışması diğer insanların bireyden bekledikleriyle ilgili olmasına rağmen, bu çatışma bireyin kendisinin ihtiyaç, değer, düşünce ve marifetlerinin bulunduğu rolle uyumsuz olması ile ilgilidir. Örneğin insanlara çok iyi yaklaşan, insanları çok seven, hümanist bir bireyin, işyerinde işten çıkarmalardan sorumlu olan kişi olması.

1.4.1.1.3.5 Aşırı Rol Yüklenme:

Burada rolü yüklenecek olan birey, kendisinden yapılması istenilenleri, kendisine verilen zamansal ve vasıfsal sınırlar içinde gerçekleştirebilmesinin mümkün olmadığını düşünür ve bunları bir ön çatışma niteliğinde kendi içinde yaşar. İş yerinde araya bayram ve hafta tatili girmesi sebebiyle on günde yapılması gereken işin iki günde yapılmasının gerektiği durumda çalışanın içinde bulunduğu durum gibi.

1.4.1.1.4 Rol Belirsizliği:

Rol belirsizliği farklı rollerin neticeleri ya da bu rolleri yerine getirmek için gereken metotlarla ilgili bilgi noksanlığı olarak tasvir edilir. Bu eksiklik genel olarak rolü gönderenin eksikliğidir. Birey burada kendisinin ne yapması ve nasıl yapması gerektiğinden, ne ile sorumlu olduğundan yeterince bilgi sahibi değildir. Bu bilgisizliğin doğal sonucu olarak birey bir takım kaygılara sahip olur ayrıca yaptığı işten tatmin olması da mümkün değildir.⁴⁴

1.4.1.2 Kişiler Arası Çatışma

Kişilerarası çatışma, kendi tavır, davranış ve kendilerinin tercih etmiş oldukları amaçlarına inanan iki ya da daha fazla kişinin birbirine karşıt olması durumu ile ilgilidir.⁴⁵

İnsanlar yaşam faaliyetlerini birlikte sürdürürler ve bir takım sonuçlara beraber erişmek isterler. Beraber yaşayan insanların olaylara tavırlarında, yaklaşımlarında farklılıkların olması doğaldır. Bu farklılıklar zamanın etkisiyle kutuplaşmalara dönüşebilir. İşte bu noktalarda çatışmalar yaşanacaktır.⁴⁶

Bir başka tanıma göre kişiler arası çatışma, iki bireyin düşünce, his ve bakış açısından ayrılmalarıdır. Örgütlerde genel olarak bu çatışma türü, ast-üst çatışması en çok rastlanan çatışmaların başında gelir. Kurmay-komuta idarecileri arasında da bireysel farklılıklara dayalı çatışmalar da bu kapsama girer.⁴⁷ Herhangi bir sebeple işinden izin alması gereken çalışanın ona izin vermeyen şefiyle yaşadığı çatışma, müdür olmak isteyen iki müdür yardımcısının sürekli olarak birbiriyle çatışması ve anlaşmazlığa düşmesi, yetişmesi gereken bir işten dolayı müdürün çalışanalara baskı yapmasına karşılık altındaki elemanları

⁴⁴ Tekarslan vd., a.g.e., s.212

⁴⁵ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, 1995, s.435

⁴⁶ Erdoğan, a.g.e., s.154

⁴⁷ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.452.

korumayan çalışan şefin müdüre olan karşıtlığı kişilerarası çatışmalara örnektir.

Örgütün bölümlerinde uyum olması önemlidir, çünkü verimliliği ve işyeri moralini yükseltir. İki ya da daha fazla kişi arasında çatışma olursa bu onların etrafındakileri de etkileyebilir. Bireyler grubun içinde etnik köken, din, cinsiyet önyargıları ve bireysel farklılıklardan dolayı çatışma yaşayabilirler.⁴⁸

Kişiler arası çatışmayı oyun teorisi diliyle açıklama mümkündür.⁴⁹ Biri A diğeri B adında iki birey düşünelim. Bu iki birey ciddi bir suçtan dolayı tutuklanmış olsun. Suçlu olsalar bile onları ağır bir suçla suçlayacak kadar delilin olmadığını, fakat hafif bir suçlamaya yetecek delilin bulunduğunu varsayalım. Suçlular birbirinden ayrı tutulup birbirleriyle iletişim kurmalarına izin verilmediğini varsayalım. Bölge avukatı onlardan suçunu itiraf etmelerini isteyecektir.

A ya da B bölge avukatına suçlarını itiraf etmeli mi? Bu durumla ilgili dört muhtemel sonuç olabilir:

1. İhtimal: Eğer her ikisi de kabul ederse ağır ceza ile yargılanacaklar, fakat ceza 6 yıla inecek,
2. İhtimal: A itiraf etmez, B itiraf ederse A 10 yıl, B 4 yıl ceza alacak,
3. İhtimal: A itiraf eder B etmezse, A 4 yıl B ise 10 yıl ceza alacak,
4. İhtimal: İkisi de itiraf etmezse, ağır bir suçla yargılanmayacaklar, sadece hafif bir suçla yargılanacak ve iki yıl ceza alacaklar.

⁴⁸ Bankovskaya Violetta, "Development of conflict management strategies to increase the organizational effectiveness in Nordic companies", Reykjavik University, **Unpublished Master's Thesis**, 2012, s.10

⁴⁹ M.Afzalur Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Inc, 2001, ss.117-118

		Birey A	
		İTİRAF ETME	İTİRAF ETMEME
Birey B	İTİRAF ETME	6,6	10,4
	İTİRAF ETMEME	4,10	2,2

TABLO 1: Suçluların ikilemi

Kaynak: Rahim, a.g.e., s.118

Eğer her biri kendi kazancını düşünürse, suçunu itiraf edip suç ortağını işaret edecektir. İkisi de itiraf ederse, ikisinin de itiraf etmeme halindeki suçlarından daha ağır bir ceza alacaklar. Eğer birisi diğerinin ne yapacağını dikkate almadan, kendisinin ne yapabileceğine bakarsa, itiraf etmelidir. İkilem suçlular ancak birbirlerine güvenirse ve polisle işbirliğine giden bir yol izlemezlerse çözülebilir.

Görüldüğü üzere bireylerin birbiriyle çatışması genellikle birbirine zarar vermektedir. Yukarıdaki örnekte anlatıldığı gibi taraflardan birisinin sadece kendini düşünmesi hem kendisi için hem de diğer taraf için zarar verici olabilir, fakat bireylerin bulunduğu düzlemde ya da örgütte yaşanacak çatışma, örgütün ya da o düzlemin yararına da kullanılabilir.

1.4.1.3 Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma

Grup, belirli bir zaman diliminde, önceden konulmuş olan hedeflere ulaşmak için sahip olduğu rolleri oynayarak soysal etkileşim içinde olan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır.⁵⁰ Birey ise sosyologlara göre toplum hayatında statüsüz insana verilen addır. Bir başka deyişle toplumda küçük bir parçadır.⁵¹ Buradan hareketle örgütsel yaşamda bireyin, örgütün ya da grubun bir parçası olduğunu görebiliriz. Bu çatışma türü için parça ile bütünün çatışmasıdır denilebilir.

⁵⁰ Erdal Tekarslan, Can Baysal, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, , 1998, s.131

⁵¹ Salih Güney, **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayın, 2012, s.1

Bireyler ile gruplar arası çatışmalar, grubun birey üzerinde her hangi bir konuda zorlama yapmasından dolayı vuku bulur. Her birey, üyesi olduğu grubun normlarını, fikirlerini ve değerlerini görmezden geldiğinde grubun tepkisiyle ve baskısıyla karşılaşır. Eğer birey bu davranışlarına devam ederse grubun dışında kalma ihtimali oluşur.⁵² Örneğin, ayın belirli dönemlerinde şirkette fazla mesaiye kalan muhasebe bölümü çalışanları ile bunu kabul etmeyen ve arkadaşlarını fazla mesaide yalnız bırakan bir muhasebe elemanı grup ile çatışma yaşayacaktır.

Birey-Grup çatışması nedenleri çok çeşitlilik göstermektedir. Temel olarak bu çatışma nedenleri 4 başlık halinde ele alınabilir;⁵³

1.4.1.3.1 Gruba Tümüyle Karşı Olma:

Bazen bireyin tüm örgüte karşı olduğu bile görülebilir. Bir derneğe üye olan bir kişinin bir konuda diğerlerinden ayrı düşmesi, bir çocuğun sürekli olarak ailesiyle ters düşmesi ya da endüstride üretimde çalışan bir şefin kendisi aleyhinde kurulan bir koalisyonun farkına varması gibi birçok örnek verilebilir.

Bunlar duygusal olarak hem birey için hem de grup için maliyeti olan çatışmalardır. İzole edilmek bireye duygusal olarak acı verebilir. Öte yandan grup açısından, bir üyesiyle çatışma yaşamak ve onu izole etmek grup içinde bozulmalara yol açabilir. Böyle çatışmalar karar almayı yavaşlatır, planlar bozar ve zarar verir, fakat bu çatışmaların olumlu yönleri de vardır.

1.4.1.3.2 İsteksizlik:

Bireyin gruba katılımı noktasında isteksiz olması da birey-grup çatışmasına yol açabilir. Politik örgütler ve dernekler üyelerinin yüzde yüzünün kendilerine sadık olmalarını ve kendileriyle aynı doğrultuda

⁵² Güney, **Örgütsel Davranış**, s.300

⁵³ Harold J. Leavitt, William R. Dill, Henry B. Eyring, **The Organizational World**, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1973, ss.160-163

olmalarını beklerler. Örneğin pazarlama müdürü, tüm satış elemanlarından şirket politikalarına bağlı olmalarını ve kendi sattıkları ürünün en iyi olduğuna inanmalarını bekler. Bütün bölümler, departmanlar, alt örgütler bunu üyelerinden beklerler. Birey bu noktada isteksiz olursa çatışma başlar.

1.4.1.3.3 Tek doğru inancı:

Birey-Grup arasında yaşanabilecek üçüncü tip çatışma bireyin bir çözümün doğru olduğunu, fakat grubun başka bir çözümün doğru olduğunu düşünmesidir. Çok sık görülmez. Buradaki bireyin çıkışı duygusallığa değil rasyonelliğe dayanır. Yönetimde çoğu problem tam olarak sonuca bağlanmadığı için, nadiren en iyi çözüm bulunup tüm katılımcılar tarafından kabul edilir. Örneğin bireyin örgüt yapısının değişmesi gerektiğini düşünmesi, fakat diğerlerinin buna katılmaması. Tam olarak mevcut örgüt yapısıyla değişmesi gereken örgüt yapısı arasındaki fark kolay bir şekilde ortaya çıkmayacağı için diğer örgüt üyeleri tarafından kabul edilmeyebilir.

1.4.1.3.4 Bireyin Kronik Anti-Otoriter Olması:

Çok sık rastlanmayan bir birey-örgüt çatışma nedenidir. Her toplulukta kendisini baskı altına alınmış ya da hapsedilmiş hisseden insanlar vardır. Bazı insanlar bazı kuralları kendi sınırlarını aşar derecede aşırı bulurlar. Devlet çalışanları katı bir bürokratik yönetimle karşı karşıyadır. Bazı memurlara bu aşırı ters gelebilir, bu durumu anlamsız bulabilirler. Bu tip insanların örgütte enteresan bir fonksiyonu vardır. Sürekli kışkırtan ve aykırı söylemlerinden dolayı örgütün kendisini yeniden değerlendirilmesini kolaylaştırırlar, fakat birey gerçekten çok aşırı bir kişilik ise tuhaf biri olarak algılanabilir.

1.4.1.4 Gruplar Arası Çatışma:

Gruplar arası çatışma genellikle bir bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbiriyle çekişmesi sonucu oluşur.⁵⁴

Downs (1968), bütün grupların ya da örgütlerin birbiriyle kısmen çatışma içinde olduklarını ileri sürmüştür. Kahn (1964) gruplar arası çatışmayı 3 temele dayandırmıştır;⁵⁵

1.4.1.4.1 Fonksiyonel Çatışma:

Bu çatışmaya göre, bir örgütün her alt sistemi kendi norm ve değerlerini geliştirir ve kendi dinamikleri tarafından karakterize edilir. Bakım-onarım alt sistemindeki insanlar, rol sistemini muhafaza etmek ve doğru personelin seçimi sırasında örgüt karakterini korumak, çalışanlara aşılacak zorundadırlar. Bu insanlar örgütün içine yönelirler ve statükoyu (status quo) sürdürmekle ilgilenirler. Tedarik ve satış alt sisteminde yer alan insanlar dışa yönelirler ve farklı psikolojik oryantasyon geliştirirler. Bu farklı yönelimler ve düşünceler çatışmaya sebebiyet verir.

Fonksiyonel çatışma genel olarak görev ya da hedef uyumsuzluğu ve/veya sınır rolü uyumsuzluğu sonucu oluşur.

1.4.1.4.2 Hiyerarşi Çatışması:

Hiyerarşi çatışması grupların örgütsel statü, çıkar, prestij ya da maddi menfaat elde etmeye yönelik çabalarından oluşur. Örgüt kaynakları sınırlı olduğunda örgüt, alt grupların talep ettikleri haklarını tahlil etmeye gerek duymaz. Bu durumda örgütün içindeki alt grupların çok farklı ve büyük hedefleri olsa bile, bu talepler dikkate alınmaz. Ayrıca örgüt kaynakları sınırlıyken alt gruplar arasındaki ilişki daha fazla rekabete dayalıdır. Kaynaklar ne kadar azalır, alt gruplar arası rekabet o kadar artar.

⁵⁴ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.452.

⁵⁵ W.Clay Hamner, Dennis W. Organ, **Organizational Behavior**, Bussiness Publications Inc., 1978, ss.344-348

1.4.1.4.3 Benzer Fonksiyonlar:

Bu tür çatışmalar örgüt içindeki ünitelerin benzer fonksiyonlara sahip olmasından oluşur. Bu rekabet düşmanca bir rakiplik halinde de olabilir ya da iyi niyetli bir rekabet halinde de olabilir.

Rekabetin gruplar arası çatışmaya dönmesinin önemli bir sebebi, bir grubun grup normlarını ve algılamalarını kavrayan üyelerinin diğer gruplardaki üyelere karşı davranışlarıdır. Literatürde Etnosentrizm adı verilen yabancı düşmanlığı, bir bireyin kültüründen ya da grup geçmişinden gelen değer ve normları içeren tavır ya da görünüşün diğer grubun değerlerine uyuşmamasından kaynaklanır. Etnosentrizm, grup rekabetinden grup düşmanlığına dönüşebilir.

1.4.1.5 Örgütler Arası Çatışma:

Bu çatışma türünü bir örgütün kendi dışındaki başka bir örgütle ya da örgütlerle yaşadığı çatışmalar oluşturur. Rekabet halindeki iki işletme ya da işletme ile işçi sendikası arasındaki görüş farklılıkları bu kapsamdaki çatışmalara örnektir.⁵⁶ İşletmeye girdi veren kuruluşla işletme arasında ürünlerin teslimatı ve ödeme konusunda anlaşmazlıklara düşülmesi ya da vergi ve sosyal güvenlik borcunu zamanında ödemeyen işletme ile devletin çeşitli kurumları arasında yaşanan çatışma örgütler arası çatışmalar kategorisinde yer alır.

Stagner ve Rosen (1965) 5 çeşit örgütler arası çatışma tanımlamışlardır;⁵⁷

1.4.1.5.1 İşletme – Sendikası Çatışması:

Örgütler arası çatışmaların en çok görülen türlerinden biridir. İki taraf da farklı hedeflere sahip olduğu için bu iki kuruluşun birbiriyle olan ilişkisinin karakteristiğinde çatışma vardır. Sendika işçilerin ücretlerinde

⁵⁶ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.453

⁵⁷ W.Clay Hammer, Dennis W. Organ, a.g.e, ss.349-351

düzeltilme isterken, işletme kar elde etme amacı gütmektedir. Bu sebepten dolayı çatışmalar yaşanır.

1.4.1.5.2 İşletme – Devlet çatışması:

Devlet işletmelerden vergi toplamayı, işletmeler ise devletten çeşitli teşvikler alarak işini büyütmeyi amaçlar. Bu amaçların gerçekleşmemesi halinde çatışmalar yaşanacaktır. Vergi borcunu ödemeyen işletme devletin yaptırımlarıyla karşı karşıya kalacaktır. Ayrıca rüşvet ya da diğer kanuna aykırı işlemler nedeniyle de işletmeler ile devlet karşı karşıya gelebilir.

1.4.1.5.3 İşletmeler Arası çatışma:

İşletmeler arası çatışmalar genellikle rekabet halindeki iki işletmenin uygulamış oldukları fiyat rekabeti politikalarından kaynaklanır. Ayrıca patent hakları ya da kira vb. kontratlardan kaynaklı çatışmalar da bu gruba girer.

1.4.1.5.4 Sendika – Devlet Çatışması:

Yasaya aykırı grevler, ikincil boykotlar, suç teşkil eden aktiviteler, ayrımcılık gibi faktörlerden dolayı sendika ve devlet karşı karşıya gelebilir.

1.4.1.5.5 Sendikalar Arası Çatışma:

Sendikalar arasında da anlaşmazlıklar çıkabilir.

Bunların dışında ülkeler de birer örgüt olarak ele alındığında ülkeler arası çatışmalar da örgütler arası çatışmalar kapsamında değerlendirilebilir.

1.4.2 Örgütsel Yapıdaki Konuma Göre Çatışma Çeşitleri

İnsanların örgütsel yapıda dereceleri vardır. Kimi insan tepe yönetiminde yer alırken, kimi insan en alt tabakada yer alır. Bu farklı katmanlardaki insanlar arasında çatışmalar yaşanabilir.

1.4.2.1 Dikey Çatışma:

Örgütteki farklı seviyelerdeki çalışanlar arasındaki çatışma dikey çatışma olarak adlandırılır. Çoğu kez üstlerin astları aşırı sıkı bir şekilde kontrol etmelerinden ve astların direnmelerinden oluşur. Astlar direnir üstlerin kendilerine aşırı bir biçimde özgürlüklerini kısıtladıklarını düşünürler. Ayrıca, dikey çatışma yetersiz iletişim, amaç çatışması ya da değer anlaşmazlığından çıkabilir.⁵⁸

1.4.2.2 Yatay Çatışma:

Örgütte aynı seviyede bulunanlar arasındaki çatışma yatay çatışmadır. Bu çatışmalar amaçların uyuşmaması, yükselme isteği, iş yapma stili, kaynak taksimatı ve kullanımından doğan bir takım anlaşmazlıklardan oluşur.⁵⁹ Yapılacak işlerin kesin sınırlarla çizilmemiş olması da yatay çatışmaya zemin hazırlar. Müdür olmak isteyen iki şefin aralarındaki anlaşmazlık durumu bu çatışmaya örnektir.

1.4.2.3 Emir- Komuta ve kurmay Çatışması:

Emir-komuta ve kurmay çatışması bu birimlerin sahip oldukları rollerden kaynaklanmaktadır. Kurmay bilgi verme, örgüt kararlarına yardımcı olma ve önerilerde bulunma hakkına sahiptir. Emir-komuta ise emir verir.⁶⁰ Bir başka deyişle kurmayın rolü destekleyici niteliktedir.

1.4.3 Niteliklerine Göre Çatışma Çeşitleri:

1.4.3.1 Fonksiyonel Çatışma:

Örgütün hedeflerine varma noktasında olumlu katkılar sağlayan çatışmalara fonksiyonel çatışmalar denir.⁶¹ Bu çatışmaların hiyerarşik yapının farklı noktalarına ortaya çıkması yönetimin o noktaya odaklanmasına sebebiyet verir. Yönetim böylece bazı şeyleri önceden

⁵⁸ Don Hellriegel, John W. Slocum, Richard W. Woodman, a.g.e., s.438

⁵⁹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.302

⁶⁰ Ataman, a.g.e., s.476

⁶¹ Ataman, a.g.e., s.476

görerek tedbir alabilir.⁶² Örgütlerde bu tip çatışmalar olmasaydı çok az değişim kararı alınırdı ve çoğunlukla örgütteki gruplar durağanlaşırdı.⁶³

Tabi burada örgütü yönetenlerin sahip olduğu nitelikler önem kazanmaktadır. Yöneticilerin kişilik özellikleri ve kültürel yapısı problemi görme ve çözme noktasında etkili olur. Bu çatışmaları bir hastalığın ön belirtisi gibi algılayan ve ona göre hareket eden yöneticilerin örgütteki varlığı çatışmaları örgütün yararına sonuçlanacak kararlar alınmasını sağlayabilir. Aksi takdirde fonksiyonel çatışma yerine fonksiyonel olmayan bir çatışma yaşanacaktır. Örneğin yetenekli ve yaratıcı düşüncelere sahip bir personelin sürekli olarak kendisine verilen işlere muhalefet etmesi, çevresindekilerle çatışma yaşaması, onu daha iyi bir şekilde örgütsel yapıya monte edebilecek bir yöneticinin varlığı ile örgütün yararına dönüştürülebilir.

1.4.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma:

Organizasyon akışını engelleyen çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışmalardır.⁶⁴

Araştırmalar bireyler arası çatışmaların tamamına yakınının fonksiyonel olmayan çatışma olduğunu işaret etmektedir, çünkü bu çatışma bireylerin daha önceden birbiriyle sürtüşmelerini ve aralarındaki husumetlerini devralarak devam eder. Daha önceden zaten birbiriyle sürtüşmüş olan iki taraf arasında karşılıklı anlayış azalır. Öte yandan düşük seviyedeki işin süreçleri ile ilgili ya da iş tanımlarına yönelik çatışmalar örgüte kazanç sağlayabilmektedir.⁶⁵

1.4.4 Ortaya Çıkış Biçimine Göre Çatışma Çeşitleri:

Çatışmaların ortaya çıkış biçimi de ayrı bir sınıflama kriteridir.

⁶² Güney, **Örgütsel Davranış**, , s.302

⁶³ James . Gibson, John M.Ivancevich, James H. Donnely, **Organizations**, Bussiness Publications İnc., 1979, s.163

⁶⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, , s.302

⁶⁵ Stephen P.Robbins, **Organizational Behavior**, New Jersey, Pearson Education Inc., 2005, s.424

1.4.4.1 Potansiyel Çatışma:

Örgüt içinde, vuku bulmamış, fakat her an çatışmaya dönüşebilecek durumlar olduğunda bu çatışmadan söz edilebilir.⁶⁶ Örneğin organizasyon kırtasiye harcamalarını kısarsa, mevcut kırtasiye stoku zamanla azalmaya başlar ve bölümler arasında anlaşmazlıklar çıkabilir. Kırtasiye harcamalarının kısılmaya başlandığı an potansiyel bir çatışmadan söz edilebilir.

1.4.4.2 Algılanan Çatışma:

Tarafların olayları, içinde buldukları durumu çatışma olarak algılama biçimleri ile alakalıdır.⁶⁷ Daha önce kıt kaynaklar, amaç uyumsuzluğu gibi durumlarla potansiyel noktada olan çatışma taraflar açısından algılanmış olma noktasına gelir. Tabi her insanın algılaması farklı olduğundan çatışmayı algılamaları da farklıdır.

1.4.4.3 Hissedilen Çatışma:

Tarafların birbirlerine karşı hasımlıkları, öfkeleri, huzursuzlukları, gerginlikleri ve tahammülsüzlükleri hissedilen çatışmayı oluşturur.⁶⁸

1.4.4.4 Açık Çatışma:

Bu noktada artık çatışma fiiliyata dökülür. Hakaretler, şiddet, korkutma, gözdağı gibi durumlar açık çatışmadır.⁶⁹

Ortaya çıkış şekline göre çatışmaların çeşitleri incelendiğinde bunların belli bir sıra ile oluştuğu fark edilecektir. Yani bu durumlar bir süreci ifade etmektedir. Önce çatışmaya yol açabilecek bir olay gelişir ve tarafların çatışmadan haberi yoktur. Bu durum potansiyel çatışmadır. Daha sonra taraflar böyle bir durum içinde olduklarını anlarlar ve algılanan çatışma yaşanır. Hissedilen çatışma evresinde çatışmayla

⁶⁶ Mümin Ertürk, **Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2009, s.131

⁶⁷ Koçel, a.g.e., s.647

⁶⁸ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.301

⁶⁹ Ataman, a.g.e., s.475

ilgili bir takım hissiyatlar yaşarlar. Bu hissiyatların dışı vurumu da açık çatışmayı oluşturur.

Basit bir örnekle açıklamak gerekirse, işletmenin reklam giderlerini kısma ihtimali halinde yönetimle pazarlama bölümü arasında potansiyel bir çatışmadan söz edilebilir. Reklam giderlerinin minimize edilmesi ihtimali pazarlama bölümü tarafından öğrenildiğinde algılanan çatışma, karar alındığında ise hissedilen çatışmadan bahsedilebilir. Pazarlama müdürünün eğer karar iptal edilmezse istifa edeceğini açıklaması ise açık çatışmaya örnek verilebilir.

1.5 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR:

Örgütsel çatışmanın gerekliliği, örgüt için faydalı mı olduğu zararlı mı olduğu, örgüte ne tür kazançlar sağlayacağı ya da neler kaybettireceğine dair farklı yıllar itibariyle çeşitli yaklaşımlar mevcuttur.

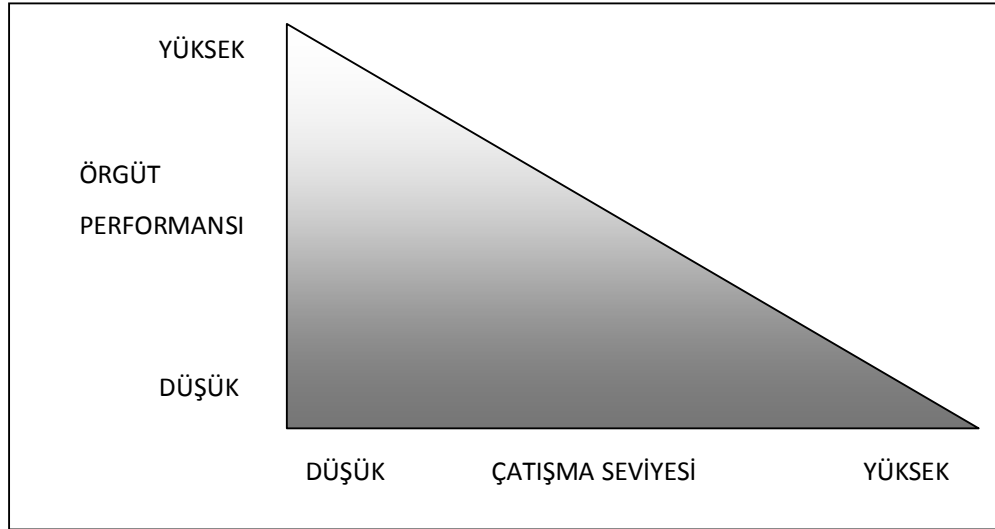
1.5.1 Geleneksel Görüş:

Çatışmaya ilk yaklaşım çatışmanın kötü bir şey olduğuydu. Negatif bir bakış açısıyla ele alınan çatışma, şiddet, zarar verme ve mantıksızlık gibi kelimelerle eş anlamlı kullanılırdı. Tanımsal olarak zararlı olduğundan ve kaçınılması gerektiğinden bahsedilirdi. Bütün çatışmaların kötü olduğunu belirten bu görüş, çatışma çıkaran insanların davranışlarını çok basit bir biçimde ele almaktaydı. Her türlü çatışmadan kaçınılması gerektiği için, insanların yapması gereken dikkatlerini sadece çatışmanın sebeplerine vermek ve örgüt performansı ve grubun ilerlemesi için yanlışları düzeltmekti. Her ne kadar bu yaklaşımla çatışmaları azaltmanın yüksek grup performansı getirmediği kanıtlanırsa da, hala birçok örgüt çatışmaları bu modası geçmiş yaklaşımla ele alınmaktadır.⁷⁰

Geleneksel görüş, tüm çatışmaları sorun olarak algılamıştır. Bu görüşe göre insan faktörü diğer herhangi bir üretim faktörü kadar önemli

⁷⁰Robbins, a.g.e., s.423

olduğundan, insanlar arası çatışmalarda bir üretim makinesinin arızalanması gibi basit bir olay olarak görülmüş ve bu durum insanın doğasında var olan çatışma olgusunun bir kazanca dönüştürülme düşüncesinin ortaya çıkmasını engellemiştir.



ŞEKİL 3: Çatışma İle İlgili Geleneksel Görüş

Kaynak: Jerry L. Gray, Frederick A. Starke, a.g.e, s.539.

Şekil 3'de görüldüğü gibi örgütün performansı ile çatışma seviyesi arasında negatif bir ilişki olduğu savunulmaktadır. Geleneksel görüşe göre çatışma seviyesi ne kadar düşük olursa, örgüt performansının bir o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir.

1.5.2 Davranışçı Yaklaşım:

Bu yaklaşıma göre örgüt üyeleri ya da örgütün içindeki gruplar arasında çatışma yaşanması olağandır. Yani bu yaklaşım çatışmayı kabul eder. Bu görüşle beraber çatışma yönetimi ve çatışmanın çözülmesi önemli hale gelmiştir. İnsanların farklı hedef, değer, arzu, beklentilerinin sonucu olarak çatışmalar da olağan hale gelmiştir.⁷¹

⁷¹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.299

1.5.3 Etkileşimci Yaklaşım:

Davranışçı yaklaşım çatışmayı kabul ederken, etkileşimci yaklaşım huzur ve uyum ortamında çatışmayı cesaretlendirmeyi savunur, çünkü çok fazla işbirlikçi bir grup statik olur ve değişimden uzak olur. Etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerini devam eden bir çatışmayı grubun yaratıcılığını beslemek ve öz eleştirisini oluşturmak için cesaretlendirmesidir. Bu görüşe göre çatışma iyidir ya da kötüdür demek doğru değildir. Çatışmanın iyi ya da kötü olması onun çeşidine bağlıdır.⁷²

Çatışma ile ilgili yaklaşımlar değerlendirildiğinde, kontrol altında tutulmak suretiyle çatışmanın örgüt performansına olumlu katkılar yapacağını söylemek yerinde olur. Çatışmanın hiç olmaması yaratıcı düşünceyi ve grup dinamizmini olumsuz yönde etkiler.

1.6 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

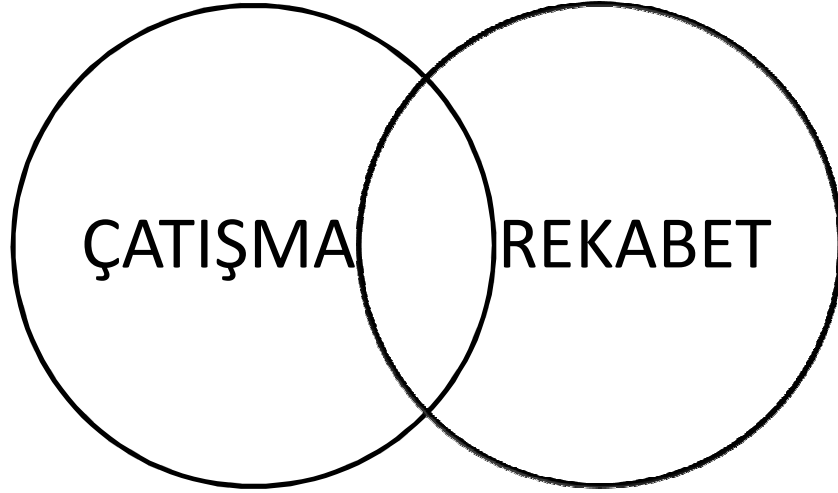
1.6.1 Rekabet ve Çatışma:

Genel olarak çatışma ve rekabet terimleri birbirinin yerine geçecek şekilde kullanılır, fakat bu bakış doğru değildir. Genel kabul görmüş görüşe göre rekabet, bireylerin ya da grupların birbirleriyle uyuşmayan hedefleri olduğunda birbirleriyle münakaşa etmeden kendi hedeflerine ulaşmaya çalıştığı durum olarak düşünülür. Çatışma ise, birey ya da grupların birbirleriyle uyuşmayan hedefleri olup, kendi hedefleri doğrultusunda birbirleriyle münakaşa ettikleri durumda görülür. Bu tanımlara göre çatışma ile rekabet arasındaki davranışsal farkın yarış ve savaş arasındaki davranışsal farka paralel olduğudur.⁷³

Birbirine benzeyen iki kavram arasındaki ilişkiyi bir şekil yardımıyla açıklayalım.

⁷² Robbins, a.g.e., s.423

⁷³ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, ss.534-535



Şekil 4: Çatışma ve Rekabet İlişkisi

Kaynak: Tekarslan vd., a.g.e., s.217

Şekil 4'e bakıldığında Matematikteki kümelere benzeyen bir ilişkiden söz edilebilir. Rekabetin olmadığı noktalarda çatışma olabilir. Çatışmanın olmadığı noktalarda rekabet olabilir. İkisinin de olduğu durumlar da olabilir.⁷⁴ Bir futbol takımında ilk on bire girmek için tüm futbolcuların hırsla çalışması rekabete yöneliktir, fakat sonuçlar açıklandığında ilk on bire giremeyen ve giren arasındaki münakaşa sözlü ya da fiili davranış çatışmadır.

Rekabet kendi içerisinde mücadele ve daha iyiye ulaşma çabasını barındırdığı için örgütsel anlamda olumlu sonuçları da vardır, ama hangi noktalarda rekabet olumlu sonuçlar verebilir?

Aşağıdaki durumlar sağlanırsa rekabet sağlıklı olabilir ve olumlu sonuçlar verebilir;⁷⁵

1.6.1.1 Rekabet edenler farklı örgütlerdense:

Örneğin otuz golf oyuncusu bir maçta yarışsın daha iyi olur, çünkü eğer aynı takımda olsalar izleyici sayısı daha az olacağından ayrı

⁷⁴ Tekarslan vd., a.g.e., s.217

⁷⁵ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, ss.535-536

olmaları ve rekabet halinde olmaları kendileri için daha iyi bir sonuç doğurur. Yani buradaki rekabet her bir golf oyuncusuna kazanç sağlayacaktır.

1.6.1.2 Rekabet Halinde Olan Taraflar Eşit Şansa Sahipse:

Sonuçların yanlı ya da baştan hüküm verilmiş olması motivasyonu olumsuz etkiler. Örneğin pazarlama bölümündeki pazarlamacıların primlerinin baştan farklı olması. Pazarlamacı A satış rakamı üzerinden %2 alırken, pazarlamacı B 'nin %1 alması ve buna ilaveten B 'ye bir de satış kotası konulması pazarlamacı B 'nin performansını olumsuz etkileyecektir. Hatta çatışma yaşanmasına sebebiyet verebilir.

1.6.1.3 Tarafların Mükafatı Kazanmaya Değer Bulmaları:

İşletmede yerleri paspaslayanlar arasındaki rekabet çok sağlıklı sonuç doğurmayabilir, çünkü yapılan iş ve buna karşılık aldıkları yeterince motive edici değildir.

1.6.1.4 Rekabet Halindeki Tarafların Sonradan İşbirliği Yapmak Zorunda Olmaması:

Rekabet kazananı ve kaybedeni yaratır ve kaybeden sonradan kazanana yardım etmek için istekli olmaz.

Örgütler sağlıklı bir rekabet için örgütteki rekabet odağının şeklini değiştirmelidir. Kazan- kazan rekabeti kazan-kaybet rekabetinden iyidir.

1.6.2 Stres ve Çatışma:

İnsan yaşamı mücadele ve zorluklarla doludur. Bireyin özellikleri bu zorlukları aşma noktasında kendisinden beklenenleri karşılayamazsa stres oluşur.⁷⁶

⁷⁶ Zuhâl Baltâş, **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002, s.6

Stres kelimesi Latince'den Dünyaya yayılmıştır. "Estrictia" kelimesinden gelmektedir. 17. Yüzyılda sıkıntı, darlık, felaket, sorun, 19. yüzyılda baskı, zorluk, güçlük gibi anlamlarda kullanılmıştır.⁷⁷ İngilizcede stres kelimesi gerginlik, gerilme gibi anlamlara gelmektedir.

Araştırıldığında stresin birçok tanımının bulunduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir;

Kişinin hislerinde, zihinsel akışlarında ya da fiziki şartlarda kişinin çevresiyle baş edebilme gücüne zarar veren gerginlik durumuna stres denir.⁷⁸

Bir başka tanıma göre stres, kişinin gerilmesine ve dengesinin bozulmasına sebebiyet veren ruhsal ya da bedensel uyarıcı olarak tanımlanabilir.⁷⁹

Kısa bir ifadeyle stres, insanların bedensel ve ruhsal sağlık durumlarını etkileyerek onlarda içsel bir gerilmeye sebebiyet veren sürece denir.⁸⁰

Tanımlardan stresin insana zarar verdiği ve insanın psikolojik ve fizyolojik dengesini bozduğu anlaşılmaktadır. Bu bozulmalar insanların olaylar karşısındaki tepkilerinin farklılaşmasına yol açabilir.

Yüksek düzeyde stres yaşayan kişi, kızgınlık, sıkıntı, üzüntü, kaygı gibi olumsuz bazı hislere yönelebilir. Örgüt perspektifinden bakıldığında stres, amirlere kızgınlık, kendini işe verememe, arkadaşlarıyla sorunlu ilişkiler kurma gibi sonuçlara yol açabilir.⁸¹

Bu olumsuz sonuçlar çatışmalara sebep olabilir. Yani stres bir çatışmanın ön hazırlayıcısı olabilir. Tarafların birbiriyle sağlıklı iletişim kurmalarında stres bir engeldir. İletişimsizlik de çatışmayı doğurur.

⁷⁷ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.406

⁷⁸ Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, s.238

⁷⁹ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.158

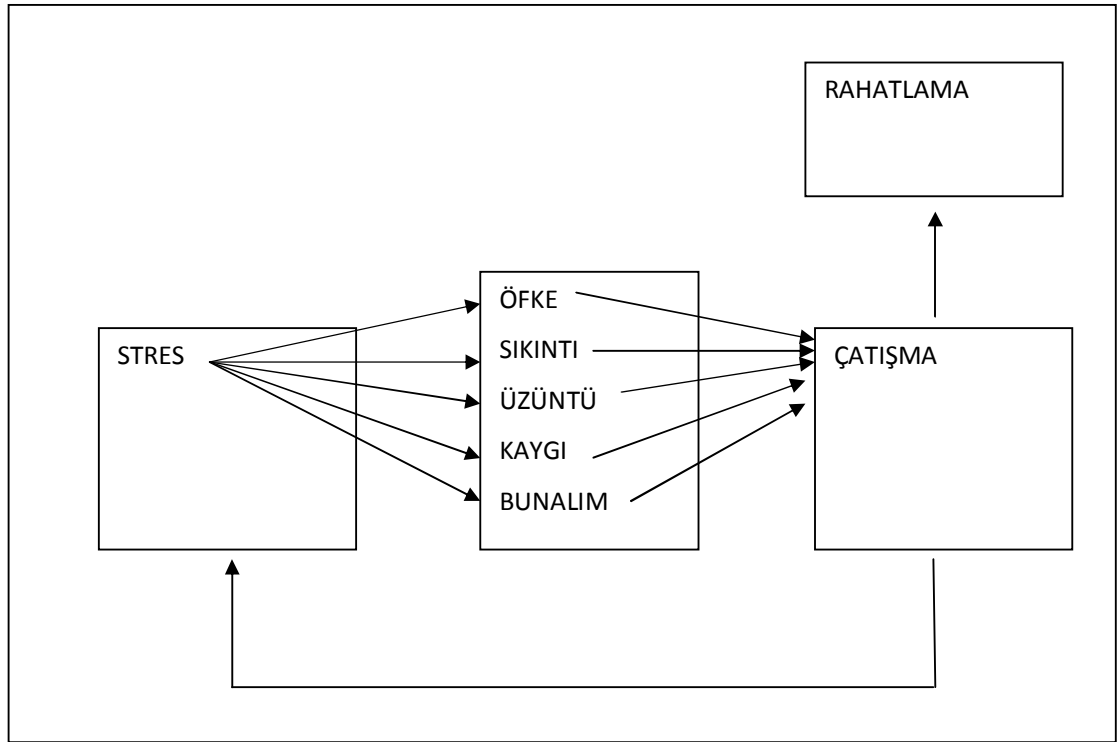
⁸⁰ Güney, **Liderlik**, s.283

⁸¹ Erdoğan, a.g.e., s.312

Ul Haq (2011) bireyler arası çatışmayla iş stresi arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.⁸²

Örneğin, elinde yetişmesi gereken çok iş olan muhasebe sorumlusu strese girebilir. Kendisine göre nispeten rahat pozisyonundaki pazarlama sorumlusunun rahatlığı stres altındaki muhasebe sorumlusunun aşırı tepkiler vermesine yol açar ve çatışma doğar.

Bir çatışmanın sonucu olarak da stres yaşanabilir. Sinirli bir genel müdürün bağırdığı ve tartıştığı çalışan, bundan sonra genel müdürü her gördüğünde bir stres (gerginlik) yaşayabilir.



ŞEKİL 5: Çatışma ve Stres İlişkisi

Şekil 5'te görüldüğü gibi stres çatışmaya neden olabilecek bireysel bir takım faktörlerin hazırlayıcısı olmakla beraber çatışma da strese dönüşebilir. Bazen çatışmaların sonucunda tarafların rahatlığa ulaştığı da görülür. Örneğin yetişmeyen işlerden dolayı strese girip,

⁸² Inam Ul Haq, "The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2011, s.300, [http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), (30 Ekim 2012)

müdürüyle tartışan ve sonra işine son verilen bireyin arkadaşlarıyla eğlence yerlerine gidip mutlu olmaya çalışması gibi.

1.6.3 Değişim ve Çatışma:

Değişim genel olarak, herhangi bir şeyin düzeyinin farklılaşmasıdır. Nesnelerin ya da insanların yer değiştirmesinden enformasyon, kabiliyet gibi hali hazırdaki durumundan farklı bir duruma getirilmesine kadar pek çok şeyi kapsar.⁸³

Değişim yaşamın içinde sürekli cereyan eden bir süreçtir. Yağmurun yağdıktan sonra hemen buharlaşmaya başlaması, demirin suyla temasından sonra paslanmaya başlaması, yemeklerin bozulması, meyvelerin çürümesi doğada görülen bazı değişimlere örnektir. İnsan vücudu da değişim halindedir. Bazı hücreler yok olur ve yerine yenileri gelir. Zamanla insan yaşlanır. Aslında her an her şey değişim halindedir.

Örgüt içinde ve dışında sürekli değişimler yaşanır. Örgüt içinde yeni personeller işe başlar, emekli olanlar ya da işi bırakanlar olur. İşin yapıma usulleri değişir. Örgütün büyüklüğü değişir. Örgüt dışında yasal düzenlemeler, teknoloji, rakipler, pazarın yapısı gibi birçok husus değişebilir.

O halde örgütsel değişim, örgüt çalışanlarında, alt disiplinlerinde, bunların birbirleriyle olan ilişki düzeylerinde, çalışanın ve örgütün alt disiplinlerinin örgütle olan ilişkilerinde ve örgütün dış çevresi ile etkileşimi sonucu örgütte oluşacak farklılaşma olarak tanımlanabilir.⁸⁴

Örgütler içsel ve dışsal sebepler nedeniyle değişime zorlanırlar. Teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar, sosyal, kültürel, demografik gibi koşullar dışsal sebepler olurken, düşük verimlilik, satışlardaki düşüşler, personelin moral düzeyi, personelin kalifikasyonu ve buna paralel olan beklentileri içsel sebepler olarak adlandırılır.⁸⁵

⁸³ Koçel, a.g.e., ,s.668

⁸⁴ Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, s.198

⁸⁵ Koçel, a.g.e., ,ss.674-675

Değişim aslında sonucu kolay bir şekilde öngörülemeyen bir süreçtir. Değişimin ne getireceği ya da ne götüreceğinin belirsizliği insanları değişime karşı direnmeye iter. İnsanlar belirsizlik sonucu değişimi engellemeye çalışırlar.

Örgütsel açıdan değişimin engellenmesi, çalışanların bilinmeyenden korkmaları, mevcut durumlarını koruma arzusu, işten çıkarılma düşüncesi, ücretlerde indirim gidileceği inancı, çalışma metotlarının değişimi ile yeniden öğrenme durumuyla karşılaşmama isteğinden dolayı gerçekleşir.⁸⁶

Bu değişime karşı direnç ve değişimi engelleme çalışmaları çatışmalara sebebiyet verebilir. Örneğin muhasebe program değişikliğinin öngörülmesi, mevcut programı ezberlemiş ve yeni bir program öğrenmek istemeyen bir çalışanın çevredeki bireylerle, müdürüyle ya da örgütle çatışması olasıdır.

1.6.4 Saldırganlık ve Çatışma:

Saldırganlık da literatürde çatışma ile karıştırılan kavramlardandır. Saldırganlık, bir bireye ya da gruba yönelen, tasarlanmış bir zarar verme faaliyetidir. Çatışma ile saldırganlık arasında farklar mevcuttur. Çatışma engellenme ve rekabetten ileri gelmekle beraber, saldırganlık daha da fazla çeşitli nedenlerden ileri gelir. Ayrıca bu iki kavramın temelinde farklı güdüler yatar. Çatışma, birincil amaçlara dayanır. Ücretine zam yaptırmak isteyen personelin müdürüyle çatışmasında amaç zam almaktır. Dolayısıyla davranış direkt amaca yöneliktir. Saldırganlıkta ise kurbanı zarar vermek aslında başka bir amacın alt amacıdır. Yani Saldırganlık amaçsal açıdan direkt değildir, fakat çatışma direkt amaca yöneliktir. Çatışma ve saldırganlık arasındaki son fark ise bunları ortadan kaldırmaya yönelik metotların farklılığıdır. Çatışmayı çözümlerken kullanılan metotlar, pazarlık, daha

⁸⁶ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.206

yüksek amaçlar oluşturma olurken saldırganlıkta ise cezalandırma ya da rahatlatma çözümlene metodu olarak kullanılabilir.⁸⁷

Bu iki kavrama çok temel bir yaklaşımla, çatışma kelimesi Türkçede işteş bir fiilden türemiştir. Yani karşılıklı yapılan bir şeydir. Saldırganlık ise tek taraflıdır. Bir taraf saldırır, diğer taraf kaçınma eğilimindedir.

1.6.5 Mobbing ve Çatışma:

Mobbing, rekabete dayanan, psikolojik baskı ile belirdiği tahmin edilen, fakat önem açısından fark edilmemiş ve bilhassa işyerlerinden istifa etmek suretiyle ayrılan çalışanlar arasında görülen durumdur. İşyerinde diğer çalışanlar ya da işverenlerin uygulamış olduğu periyodik saldırılardır. Mobbing kavramı, üst, ast ya da eşit düzeydeki çalışanlar tarafından uygulanan olumsuz davranış, hiddet, tehdit gibi davranışları içerir.⁸⁸

Mobbing, abartılmış bir çatışma olarak görülmelidir. Çatışmadan bir müddet sonra ortaya çıkar, bu zaman dilimi kısa bir süre de olabilir haftalar, aylar sonra da olabilir.⁸⁹

Belli bir seviyedeki rekabet normaldir ve günlük yaşamın faydalı bir parçasıdır. Mobbing normal çatışmalardan iki yönüyle ayrılır: etik olmayan davranışlar içerir ve son derece zararlıdır. Bireyler iş çevresine spesifik beklentilerle girerler (maaş, rekabet gelişimi, kariyer yapma), çeşitli kişisel yetilerini geliştirirler, işle ilgili tecrübelerini paylaşırlar. Rekabet her ne kadar çatışma ve tartışmaları içerse de amaçlara ulaşma noktasında bir araçtır. Mobbingde örgüt iklimi sertleşir, etkileşim düşmanca olur ve iletişim belirsizliği yaşanır.⁹⁰

⁸⁷ Tekarslan vd., a.g.e., ss.217-219

⁸⁸ Pınar Tınaz, **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2008, ss.7-8

⁸⁹ Heinz Leymann, "The relationship of mobbing to conflict", The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM> (04 Kasım 2012)

⁹⁰ World Health Organization,(WHO), **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work, Protecting Workers' Health Series** No:4, Geneve, 2003, p.15

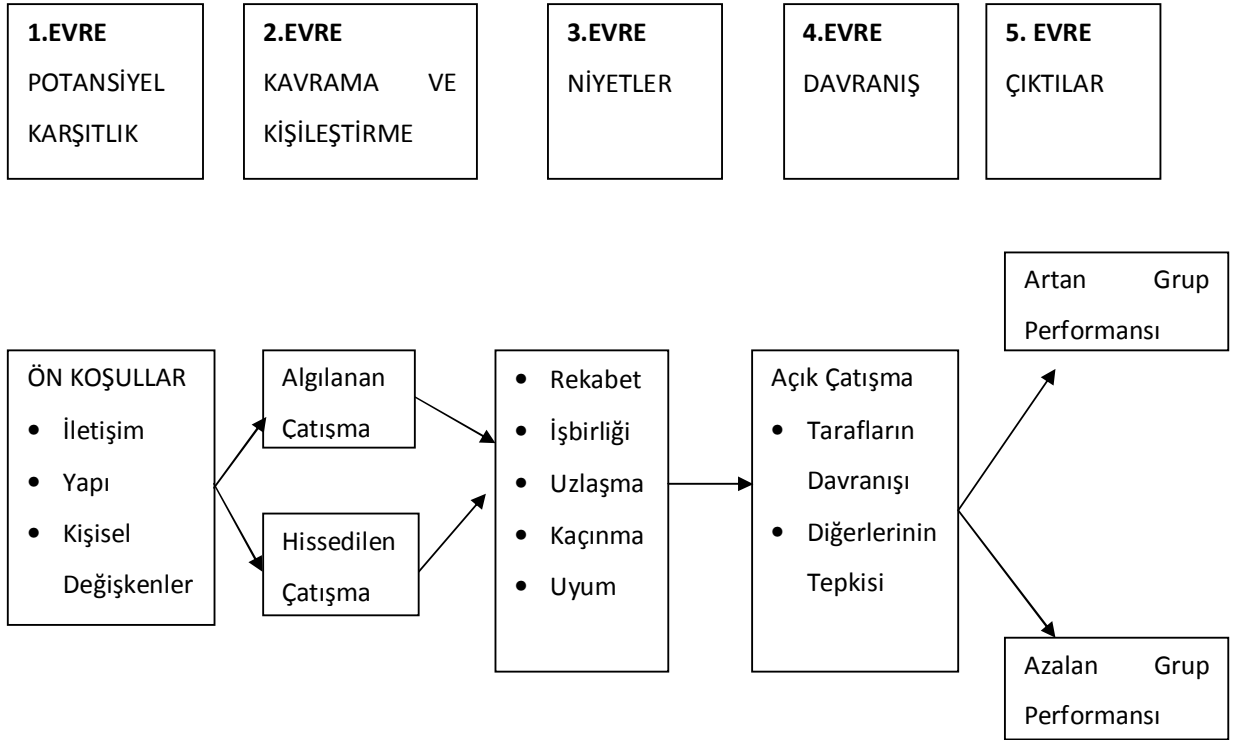
Buradan hareketle çatışmanın olumlu yanları da olabildiğini, ancak mobbing 'in sadece olumsuz yönleri olduğu sonucuna varabiliriz.

1.7 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN SÜRECİ

Çatışma yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Yani bir anda olup bitmez. Çatışmanın sürecine ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan bazılarını ele alacağız.

1.7.1 S.P.Robbins' in Çatışma Süreci:

Robbins'e göre çatışma 5 evreden oluşur;⁹¹



ŞEKİL 6: Çatışma Süreci (1)

Kaynak:Robbins, a.g.e., s.424

1.7.1.1 1.Evre Potansiyel Karşıtlık:

Bu evre henüz ortaya çıkmamış, fakat potansiyel olarak gelişebilecek anlaşmazlıkları ifade eder.

⁹¹ Robbins, a.g.e., ss.424-433

1.7.1.1.1 İletişim:

Farklı anlam yüklemeler, belirli bir grubun kullandığı özel dil ve terimler, yetersiz bilgi alış verişi ve gürültü iletişimin önündeki bariyerlerdir ve çatışmaya zemin hazırlarlar. Ayrıca araştırmalara göre çok az iletişim de çok fazla iletişim de çatışmalara potansiyel oluşturur. Örneğin bireyin beraber iş yaptığı diğer örgüt çalışanlarıyla yeterince iletişim kuramaması işlerin aksamasına ve çatışmaya dönüşebilir. Aynı şekilde aşırı iletişim ve samimiyet de örgütü formel yapısına zarar verebilir. Elemanlarıyla çok samimi olan bir müdürün zamanla elemanlarına söz geçirememesi çatışmalara sebebiyet verebilir.

1.7.1.1.2 Yapı:

Burada yapıdan kasıt büyüklük, grup üyelerine verilen görevlerdeki uzmanlaşma seviyesi, üye- amaç uyumu, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve gruplar arası bağlılığın seviyesidir.

Araştırmalara göre büyüklük ve uzmanlaşma çatışmalarda itici güç olmaktadır. Grup ne kadar büyük ve uzmanlaşmış olursa çatışma ihtimali de bir o kadar artar. Bireylerin örgütte geçirmiş oldukları görev süresi ne kadar fazlaysa çatışma ihtimali azalır. En büyük çatışma potansiyeli genç grup üyelerinde bulunur.

Kesin bir şekilde görevlerin ve sorumlulukların tanımlanmamış olması çatışmalar için potansiyel oluşturur. Böyle durumlar grupların kaynak ve alan kontrolünü ele geçirmek için çatışmalarına sebep olur. Örneğin bir çalışanın yapacağı işler yönünden kime karşı sorumlu olduğu kesin bir şekilde belirtilmemişse farklı amirlerden emir alabilir. Bu da kişinin kendisiyle ve örgütle çatışma yaşamasına sebep olabilir.

Gruplar arası amaçların farklılığı önemli bir çatışma kaynağıdır. Örneğin pazarlama bölümü reklam harcamalarının artmasını ister, finans bölümü ise maliyetleri minimize etme hedefi güder. Amaçların farklılığı çatışma için bir potansiyel olabilir.

Liderlik tarzı da ayrı bir çatışma potansiyelidir. Sıkı ve sürekli gözetim, diğerlerinin davranışlarını denetleme çatışma potansiyelidir, fakat çok sık görülmez.

Kararlara gereğinden fazla katılım ile çatışma potansiyeli arasında pozitif bir ilişki vardır, çünkü katılım bireysel farklılıkların ortaya çıkması için cesaret verir.

Ödül sistemi de bir kişinin kazancı diğerinin zararıyla sonuçlanıyorsa çatışmaya sebep olabilir. Gruplar arası bağımlılık da çatışma konusu olabilir.

1.7.1.1.3 Kişisel Değişkenler:

Kişisel değişkenler, her insanın sahip olduğu değer sistemleri ve yaradılış özellikleri ile farklılıkları içeren kişilik karakteristiklerinden oluşur.

Kişilik tipleri için aşırı otoriter ve dogmatik kişiliklerin çatışmaya yol açmaları örnek verilebilir.

Sosyal çatışmaların başlarında şüphesiz değer sistemleri gelmektedir. Önyargı, birisinin gruba olan katkısıyla ilgili anlaşmazlık, birinin hak ettiği ödül gibi değer sistemleri farklılıkları çatışmalara sebep olurlar.

1.7.1.2 2. Evre Kavrama ve Kişileştirme:

Eğer birinci evredeki koşullar bir kişinin ilgilendiği bir konuda negatif etki oluşturuyorsa, ikinci evrede potansiyel karşıtlık gerçeğe dökülmüş olacaktır.

Potansiyel karşıtlığın çatışmaya dönüşmesi için algılama gereklidir, fakat her algılamada gerginlik oluşmaz. Yani algılanan çatışmada taraflar birbirinin farkındadır, fakat gerginlik, kızgınlık, endişe, hayal kırıklığı, düşmanlık gibi duygular yaşanmaya başlamışsa bu hissedilen çatışmadır.

Örneğin, müdürün aşırı iş yüklemesi sonucu müdürüne içinde kızgınlık barındıran çalışan çatışmada ikinci evreye ulaşmıştır.

1.7.1.3 3. Evre Niyetler:

Bu evre insanların algılamaları hisleri ve açığa çıkmış davranışları arasındadır.

1.7.1.3.1 Rekabet:

Bu durum bir kişinin kendi amaçlarına ulaşması esnasında rekabet halinde olduğu kişilere olan etkilerini düşünmeden davranışlarda bulunmasında oluşur.

1.7.1.3.2 İşbirliği:

Taraflar çatışma noktasında bütün tarafların yararına hareket etmeyi arzularsa beraber hareket ederler. İşbirliğinde tarafların niyeti farklı bakış açılarını ortaya koymak yerine farklılıkları azaltarak problemi çözmektir. Örnek vermek gerekirse kazan-kazan çözümü bütün tarafların amaçlarına yardım eder.

1.7.1.3.3 Kaçınma:

Kişi çatışmanın varlığını kabul eder ve geri çekilir ya da çatışmanın ortaya çıkmamasını sağlar.

1.7.1.3.4 Uyum Sağlama:

Taraflardan birinin diğerinin hedeflerini kendi hedeflerinin üstünde tutmasıyla oluşur. Başka bir deyişle ilişkinin kurulması için bir taraf kendi isteklerinden taviz verir.

1.7.1.3.5 Uzlaşma:

İki taraf da bazı şeylerden vazgeçerse uzlaşma olur. Burada kesin bir kazanana ya da kaybeden yoktur.

Niyetler taraflara çatışma durumunda rehberlik eder. Tarafların amaçlarını belirlerler.

1.7.1.4 4. Evre Davranış:

Bu evre çatışmanın görünür olduğu evredir. Davranış evresi çatışan tarafların ifadelerini, hareketlerini ve tepkilerini içerir.

Genellikle bu aşama tarafların niyetlerinin uygulamaya geçmesidir. Bazen yanlış hesaplamalardan dolayı gözlenen davranışın niyetlenen davranıştan farklı olduğu da görülür.

1.7.1.5 5. Evre Çıktılar:

Çatışan taraflar arasındaki etki-tepki bir takım sonuçlar doğurur.

1.7.1.5.1 Fonksiyonel Çıktılar:

Çatışmalar karar kalitesini, yaratıcılık ve yeniliği, grup üyeleri arasındaki merak seviyesini artırdığında, kendini geliştiren ve değiştiren bir çevre sağladığında yapıcıdır. Çatışma, karar verme kalitesini özellikle azınlıkların görüşlerine ve alışık olmadık görüşlere izin vererek artırmaktadır. Grup düşüncesi için çatışma bir panzehirdir (çaredir). Çatışma statüko ya meydan okur ve böylece yeni fikirlerin önünü açar, grup hedef ve aktivitelerinin yeniden değerlendirilmesini destekler ve grubun değişime yönelme ihtimalini artırır.

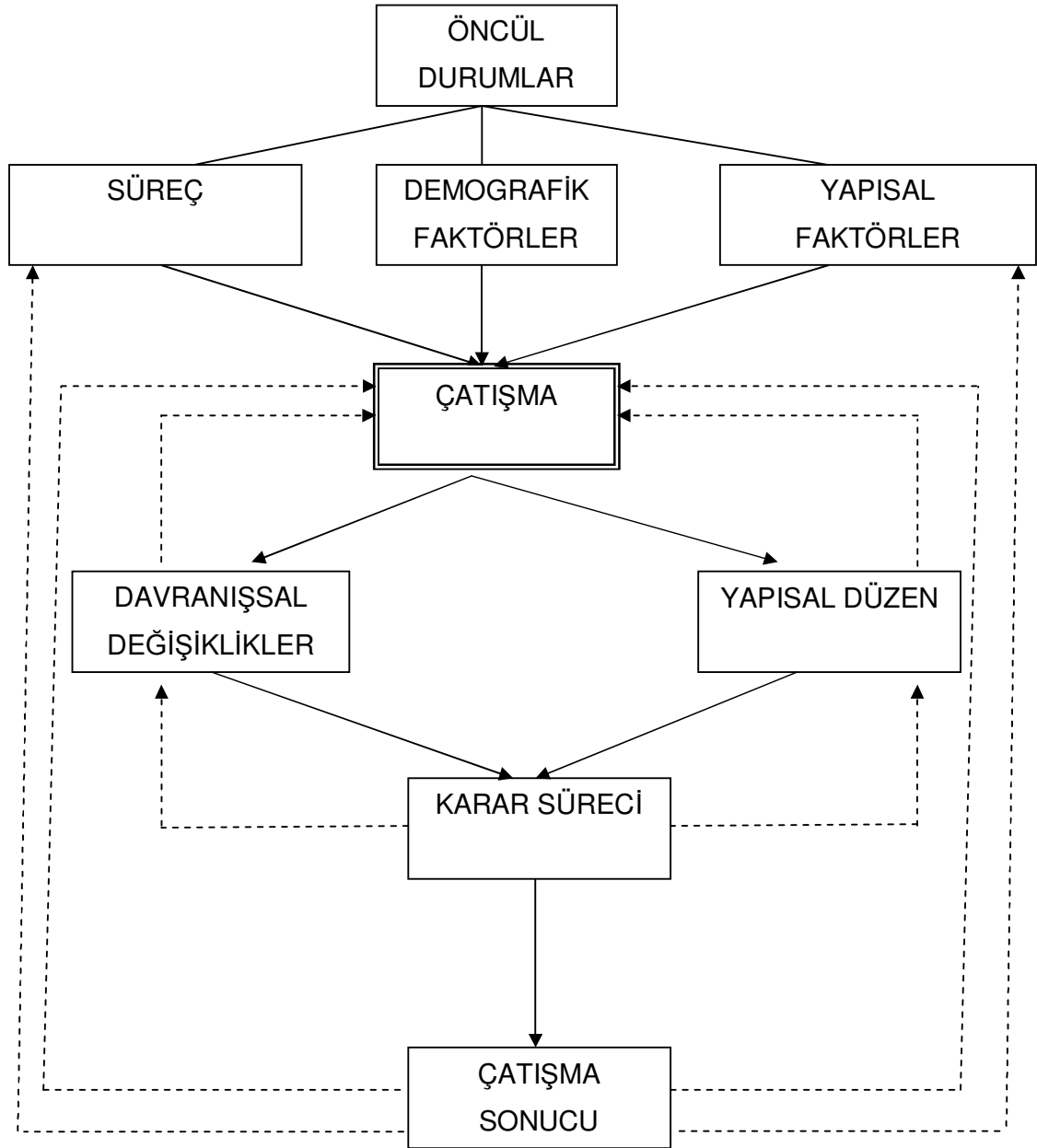
1.7.1.5.2 Fonksiyonel Olmayan Çıktılar:

Çatışmanın gruplar ya da örgütlerdeki yıkıcı tarafları genel olarak iyi bilinir. Kontrol edilemeyen karşıtlık hoşnutsuzluğu doğurur bu da tarafların ortak bağlarını koparır ve grup zarar görür. Çatışma grup etkinliğini iletişimi geciktirerek, grubun tutarlılığını azaltarak, grup hedeflerini ikinci plana atarak azaltır. Ekstrem bir örnekte, çatışma grup fonksiyonlarını durdurabilir ve potansiyel olarak grup geleceğini tehlikeye atabilir.

1.7.2 M. Afzalur Rahim ' in Çatışma Süreci

M.A Rahim 'de çatışma sürecini 5 evre olarak düşünmüştür;⁹²

⁹² Rahim, a.g.e., ss.118-122



ŞEKİL 7: Çatışma Süreci (2)

Kaynak: Rahim, a.g.e., s.120

1.7.2.1 Öncül Durumlar:

Rahim'in çatışma modeli öncül durumlarla (çatışma kaynağı) başlamaktadır. Demografik faktörler, cinsiyet, eğitim, yaş gibi çatışmayı

etkileyebilecek bir takım değişkenleri göstermektedir. Yapısal durumlar örgütün yapısıyla ilgilidir. Örgütün bürokratik mi yoksa demokratik mi olduğu, örgütteki iletişim yazılı mı sözlü mü olduğu gibi.

1.7.2.2 Davranışsal Değişiklikler:

Çatışma tarafların birbirine karşı davranış ve tutularını etkileyebilir. Eğer çatışma şiddetliyse taraflar birbiriyle uyumlu ve birbirine güvenen bir ilişkiden uzaklaşarak, enerjilerini kazanmaya verirler. Her bir tarafın hedefi amaçlarına ulaşma veya durum kontrolü olduğu için problem çözme daha az önemli hale gelir. Başka bir deyişle taraflar organizasyona daha az katkı yapmaya başlarlar.

Şiddetli çatışmanın devamında tarafların algılamalarında bozulmalar oluşabilir. Algı bozulmaları ileri aşamada tarafların birbirlerini birer düşman gibi görmelerine ve birbirlerini olumsuz tanımlamalarına sebep olabilir. Bu sebepten dolayı tarafların bir araya gelmeleri, onların yapıcı çatışmalarıyla ilgilenmeleri için gerekli bilgileri objektif bir şekilde değerlendirmeleri zorlaşır.

Bu durumda taraflar kazan-kaybet metoduna dönerler. Eğer her iki taraf da eşit bir güce sahipse, anlaşmazlıklarını dominant bir stille ele almaya çalışacaklardır. Eğer bir anlaşmaya varamazlarsa stillerini dominant bir modelden anlaşma çalışan bir modele çevirirler. Eğer taraflar arası güç farklılıkları varsa, güçlü olan taraf güçsüz olan tarafa kendi çözümünü kabul ettirmeye çalışacaktır. Güçsüz olan taraf da kaçınma yolunu seçmeye zorlanacaktır ki bu yolla hiç itiraz etmeden güçlü olan tarafın dayatmış olduğu kararı kabul etmek zorunda kalacaktır.

1.7.2.3 Yapısal Düzen:

Çatışma şiddetlenirken taraflar serbest iletişimi ve etkileşimi sınırlandırabilirler. Taraflar iletişimi sadece yazılı olma boyutuna indirgeyebilirler. Taraflar arası tüm ilişkiler resmi, katı ve dikkatlice tanımlanmış hale gelir. Bürokratik yapılarda taraflar zaten var olan

kuralları ve düzenlemeleri kullanabilirler. Bazı durumlarda taraflardan biri kendi görüşü kabul edilsin diye kuralları farklı yorumlayabilir.

1.7.2.4 Karar Süreci:

Kazan-kaybet çatışması şiddetlendiğinde, taraflar anlaşmazlıklarıyla uğraşmaktan problem çözme metodunu kullanamazlar. Bunun yerine birbirleriyle pazarlık yaparak anlaşmaya çalışabilirler. İki sosyal varlık birbirleriyle pazarlığa oturduğunda, oturumlar resmi ve uzun süreli olabilir. Taraflar bir anlaşmaya varamazlarsa, taraflarca seçilecek bir hakem ya da arabulucu tikanıklığı çözebilir.

Grup içindeki bir çatışma genel olarak çoğunluğun oylarıyla ya da grup liderinin kararıyla çözülür. Bu karar süreci grubun altında alt grupların oluşumuna yol açabilir ki bu durum çatışmanın şiddetini artırabilir.

Ast- üst çatışmasında, karar üst tarafından verilir ve asta bildirilir. Birçok durumda örgütler astın daha da yukarıdaki bir yetkiliye sıkıntılarını anlatmasına izin verir.

Aynı örgütsel seviyedeki iki yönetici arasındaki çatışma durumunda, Çatışmayı çözmek üzere iki tarafında üstü olan kişi çağrılır.

1.7.2.5 Çatışma Sonucu:

Genellikle çatışmanın çözümü, tarafların gelecekteki ilişkilerini ve birbirlerine olan tavırlarını etkileyecek bir sonuç bırakır. Eğer pazarlık ve uzlaşma stilleri çatışma çözümü olarak özel bir şekilde kullanıldıysa, iki taraf da kendilerini kısmen kaybetmiş algılayabilirler. Eğer bir taraf çatışmanın çözümlenmesinden sonra kesin bir şekilde kaybetmişse, bu taraf diğer tarafa karşı düşmanca duygular taşıyabilir ki bu durum yeni bir çatışmanın üreticisi ve çözümleyicisi olabilir. Kazan- kaybet çatışmasının çözümü sadece tarafların birbirlerine karşı olan davranış ve tavırlarını etkilemekle kalmaz aynı zamanda örgüt yapısını da etkiler. Örneğin çatışan tarafların ya da onların üstlerinin, tarafların arasında

gelecekte ortaya çıkabilecek çatışmalarla ilgilenmek için mevcut olan kuralları, yöntemleri tasfiye etmeleri ya da mevcutların üzerine yeni kural ve yöntem eklemeleri gibi.

Eğer taraflar çatışmalarının çözümünde bütünlükçü ya da problem çözücü bir metot kullanırlarsa, bu onlar arasındaki psikolojik mesafeyi azaltır. Bu durumda, anlaşmazlıklarıyla başa çıkma ve birbirleriyle açık iletişimi ve bilgi alış verişini sağlayan yapıcı bir davranış oluşturma konusunda daha hazırlıklı olabilirler. Çatışmaları çözümlenmede problem çözme yaklaşımı taraflar arasında ulaşılan anlaşmaya büyük katkı sağlar.

1.8 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN FAYDALARI VE ZARARLARI

Örgütsel çatışmanın hangi durumda yaşandığını bilmeden kesinlikle zararlıdır ya da kesinlikle yararlıdır demek doğru olmaz, fakat genel olarak aşırıya kaçılmadığı sürece birçok faydası mevcuttur.

Örgütsel Çatışmanın Faydaları:

Örgütsel çatışmaların faydalarını şöyle sıralayabiliriz;

- Örgütte yeni düşüncelerin ortaya çıkmasına olanak verir.⁹³ Çatışmalar örgütteki demokratik ortamın artmasına olanak verir.
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği geliştirir.⁹⁴
- Grup içi bağlılığın ve işbirliğinin artmasına olanak sağlar⁹⁵
- Yöneticiler açısından problemlerin farkında varılmasını sağlar.⁹⁶ Daha önceden gelen, fakat

⁹³ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.147

⁹⁴ Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem Akademi, 2010, s.37

⁹⁵ Tanıl Kılınç, **Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı**, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1-2, 1990, s.52

⁹⁶ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.305

anlaşılammış bir problem çatışmayla yöneticiler tarafından görünür hale gelebilir.

- Bireylerin ya da grupların enerji seviyelerini artırır.⁹⁷
- Çatışma, insanda zaten var olan saldırganlık güdüsünün tatmin edilmesine destek olur.⁹⁸
- Kararların kalitesini artırır ⁹⁹ Örgütün yöneticileri diğer alternatifleri de öğrendiği için karar kalitesi artar.
- İnsanlar kendi kapasitelerini test etme fırsatı bulurlar.¹⁰⁰
- Çatışmayla beraber eski amaçlar daha yeni ve geliştirilmiş amaçlara dönüşür.¹⁰¹
- Bireylere psikolojik olgunluk kazandırır. Bireyin başkalarını dinlemesine, diğer düşüncelere saygı duymasına, empati yapabilmesine yardımcı olur. ¹⁰²
- Çalışanlar örgütün sorunlarıyla ilgilenmeye başlar ve buna paralel olarak yaratıcılıkları artar. ¹⁰³
- Kişiye ve gruplara kimlik kazandırır. Yani kişi nereye ait olduğunun farkına varır. ¹⁰⁴
- Özeleştirme mekanizmasını sağlar ve örgütsel değişime katkıda bulunur. ¹⁰⁵
- Çatışma tarafların zihinlerine dinamizm katar. Sürekli kendi düşüncelerinin aksi bir düşünceyle mücadele etmekten bireyin zihni sürekli hareket halinde olacaktır.

⁹⁷ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, s.546

⁹⁸ Tekarslan vd., a.g.e., s.228

⁹⁹ Ataman, a.g.e., s.480

¹⁰⁰ J. Clifton Williams, a.g.e, s.349

¹⁰¹ Tekarslan vd., a.g.e., s.228

¹⁰² Karip, a.g.e, s.37

¹⁰³ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.147

¹⁰⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.305

¹⁰⁵ Ataman, a.g.e., s.480

- Monotonluğu azaltır. Çalışanları günlük işlerin tekdüzeliğinden uzaklaştırabilir. Bu da çalışma yaşamını daha keyifli hale getirebilir.¹⁰⁶

Örgütsel Çatışmanın Zararları:

Örgütsel çatışmaları yararları olduğu gibi zararları da mevcuttur. Bunlardan öne çıkan bazıları şöyle listelenebilir;

- Taraflar arasında düşmanlığın ve saldırganlığın gelişmesini neden olur.¹⁰⁷
- Çatışan tarafların zihinsel ve bedensel sağlıkları olumsuz etkilenir.¹⁰⁸ Bazı çatışmalar süreç devam ederken ve sonrasında insanları gerek fiziksel olarak gerekse ruhsal olarak aşırı yorar.
- Her çalışanın kendi hedefleri için mücadele etmeye başlar.¹⁰⁹ Herkes kendi amacına doğru yol alırken örgütsel amaçlar geri planda kalır.
- Çalışanların devir hızı artar.¹¹⁰ Çatışmaların sonucunda işten çıkarmalar ya da istifalar gelişeceğinden devir hızı artar.
- Çatışmadan dolayı örgütün ve çalışanların, emeği, zamanı ve parasal kaynakları boşa gidebilir.¹¹¹
- Bireyler ve gruplar arasında kutuplaşmalar meydana gelir.¹¹²
- Örgütsel iletişimde azalma ve sıkıntılar oluşabilir.¹¹³ İnsanlar birbirlerini anlamamaya ya da anlamak istememeye başlarlar.

¹⁰⁶ Karip, a.g.e, s.38

¹⁰⁷ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, s.547

¹⁰⁸ Tekarslan vd., a.g.e., s.228

¹⁰⁹ Ataman, a.g.e., s.481

¹¹⁰ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.147

¹¹¹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.306

¹¹² Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.147

¹¹³ Karip, a.g.e, s.40

- Çatışma, çalışanların moralini ve iş tatminini negatif yönde etkiler ve bu da verimin düşmesine sebep olur.¹¹⁴
- Örgütün iklimini bozar.¹¹⁵ Bazen çalışanların sadece huzurlu bir ortamda çalışmayı, daha çok para kazanmaya tercih ettikleri görülür. Örgüt ikliminin bozulması çalışanların zihninde işi bırakma fikrini oluşturabilir.
- Karşılıklı anlayış zayıflar. İnsanların birbirine karşı anlayışlı olma, birbirlerinin fikirlerine karşı saygılı olma düşüncesi geriler.
- Strese ve strese bağlı sorunlara yol açar.¹¹⁶ Çatışma çalışan tarafları strese soktuğu gibi üçüncü tarafları da yani fiilen çatışmanın içinde olmayanları da strese sokar.

Görüldüğü gibi örgütsel çatışmaların birçok olumlu ve olumsuz yönü mevcuttur. Olumlu yönler zaten örgütün lehine durumlardır. Önemli olan olumsuz yönlerin ortaya çıkmasını engelleyecek bir şekilde çatışmayı yönetmektir.

Çatışma ve örgütsel çatışma kavramları, çatışmanın nedenleri ve türleri, çatışma ile ilgili yaklaşımlar, çatışmanın diğer kavramlarla ilişkisi, çatışma süreci, çatışmanın faydaları ve zararları incelendikten sonra, çalışmanın ikinci bölümünde çatışma yönetimi ile ilgili hususlar ele alınmaktadır.

¹¹⁴ Tekarslan vd., a.g.e., s.229

¹¹⁵ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.306

¹¹⁶ Ataman, a.g.e., s.481

2. BÖLÜM

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

2.1 ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Birinci bölümde anlatıldığı üzere çatışmanın birçok faydası vardır. Çatışmaları ortadan kaldırmak, çatışmanın faydalarını da ortadan kaldırmak demektir. O sebepten dolayı hızla değişen günümüz dünyasında yöneticilerin çatışmaları yönetmesi önem kazanmıştır.

Çatışmaların yönetimi, sadece yöneticileri değil örgütte var olan tüm personeli yakından ilgilendirmektedir. Bu sebeple çatışmanın algılanması ve çözümlenmesi noktasında çalışanlar yöneticilerle birlikte hareket etmelidirler.¹¹⁷

Çatışmanın yönetimiyle ilişkilendirilebilecek birkaç kavram ortaya çıkmaktadır.

“Çatışmayı çözme” kavramı, çatışmanın azaltılması, çatışmanın giderilmesi ya da yok edilmesini ifade eder. Müzakere, pazarlık, arabuluculuk, hakeme başvurma gibi birçok konu üzerine yapılmış çalışmalar çatışmanın çözülmesi kavramının içinde değerlendirilir.¹¹⁸

"Çatışma yönetimi" ise, çatışmaların verimliliği artırmasını ve çatışmalardan yaratıcılık sağlamayı hedefler. Çatışma yönetimi, çatışmanın varlığı kabul etmek ve bu varlığın örgüt amaçları doğrultusunda kullanılmasını kapsar.¹¹⁹

Yani iki tanım incelendiğinde çatışmayı çözme kavramının onu elimine etmek gibi bir anlam teşkil ettiği, çatışmayı yönetmenin ise gerektiğinde elimine etmek gerektiğinde

¹¹⁷ Ali Şahin, Filiz Tufan Emimi, Ömer Ünsal, "Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı 15, 2006, s.567

¹¹⁸ Rahim, a.g.e., ss.75-76

¹¹⁹ Osman Akan Çağlayan, "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi, SBE, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006, s.72

sürdürmek gibi çatışmayı çözümlmeyi de içine alan bir anlam taşıdığı görülmektedir.

Başka bir kavram “çatışmayı teşvik” olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütte bireyler ya da gruplar aşırı durağansa güçlü bir önericiden gelen tüm önerileri hiç sorgulamadan kabul ediyorsa, yönetim onları çatışmaya teşvik ederek örgütsel kazanç sağlayabilir.¹²⁰ Çatışmayı teşvik de amaç yaratıcılığı artırmak örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmak olduğundan, bu kavram da çatışma yönetiminin bir parçası olarak görülebilir.

2.2 ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

Çatışma yönetiminde kullanılan yöntemler tarafların durumuna göre farklılık gösterebilmektedir.

2.2.1 Kişilerarası Çatışmada Tepkiler, Kişilerarası çatışmanın analizi ve çatışmaların Çözümüyle İlgili genel Stratejiler:

Kişiler Arası çatışmaların çözümlenmesi için kişilerin tepkisel olarak nasıl davranışlar sergileyeceğinin bilinmesi gerekmektedir.

2.2.1.1 Kişisel Tepkiler:

Kişiler çatışma esnasında baskı görürler. Baskı altındaki birey tepki olarak çeşitli davranış biçimleri sergileyecektir. Bunlardan bazıları şunlardır;¹²¹

2.2.1.1.1 Çekilme ve Kayıtsız Kalma:

Bir şekilde çatışmada var olan ve baskıya maruz kalan birey, çekilme yolunu tercih edebilir. Bu çekilme istifa etme, işe devamsızlık ya da aktivitelere katılmama şeklinde ortaya çıkabilir. Ya da ilgili kişi çeşitli konulara kayıtsız kalarak tepkisini gösterebilir. Bu biraz kişinin kendi

¹²⁰ Jerry L. Gray, Frederick A. Starkle, a.g.e, s.548

¹²¹ Koçel, a.g.e., ss.654-655

karakteristik yapısı ile ilgilidir. Bazı kimselerin çok aşırı tepkiler verebileceği olaylara bazıları çekilerek ya da kayıtsız kalarak tepki verebilir.

2.2.1.1.2 Saldırgan Olma:

Saldırgan olma da potansiyel tepkiler arasındadır. En uç noktada fiziki saldırganlığa varabilir. Saldırganlığın duygularla birleşmesi onu daha da etkili kılacaktır. Saldırganlık konulara karşı da olabilir, kişilere ya da tüm örgüte karşı da olabilir.

2.2.1.1.3 Rasyonelleştirme:

Bazen baskı altındaki birey içinde bulunduğu durumu rasyonelleştirir. Yani akla mantığa uygun örneklerle durumunu savunabilir. Örneğin, şirketin düşmekte olan satışları için pazarlamacıların, dönemsel olarak bir ekonomik kriz içinde bulunulduğunu söylemesi gibi.

2.2.1.1.4 Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme:

Bazen birey çocukça, yaşına yaraşmayan davranışlar sergileyebilir. Küsme, kendini acındırma, duygu sömürsü yapma gibi davranışlar bu kategoridedir.

2.2.1.2 Kişiler Arası Çatışmanın Analizi

Kişiler arası çatışmaları analizinde en popüler yöntem “johari penceresi” dir. İlk defa Joseph Lutf ve Harry Inham tarafından geliştirilmiştir. Bu yöntem kişiler arası davranışın dinamiği üzerinde durmuştur. Johari penceresinde 4 temel ilişki vardır.¹²²

İki kişilik bir ilişkide ilişkiyi yaşayan açısından kendisi “ben” ve karşısındaki kişi “sen” vardır. Kişinin kendisiyle ilgili bildikleri-bilmedikleri ve karşısındaki kişi hakkında bildikleri-bilmedikleri vardır.

¹²² Erdoğan, a.g.e., ss.169-172

	Kişinin diğeri hakkında bildiği	Kişinin diğeri hakkında bilmediği
Kişinin kendi hakkında bildiği	AÇIK KİŞİLİK	SAKLI KİŞİLİK
Kişinin kendi hakkında bilmediği	KÖR KİŞİLİK	KEŞFEDİLMEMİŞ KİŞİLİK

ŞEKİL 8: Çatışma Yorumunda Johari Penceresi

Kaynak: Erdoğan, a.g.e., s.170

Açık kişilik: Bu bölgede kişi hem kendi hakkında hem de karşısındaki kişi hakkında bilgi sahibidir. İkili ilişkide savunmaya gerek duyulmaz. Kişi kendi hislerini, duygularını, düşüncelerini diğer kişiye aktarır. Zamanın etkisiyle taraflar birbirlerine daha açık davranacaklardır. Taraflar birbirine açık davrandığı için bu tür ilişkide çatışma yaşanmaz.

Saklı Kişilik: Kişi kendisini bilir, fakat diğer kişi hakkında bilgisi olmadığından kendini saklamaya çalışır. Karşı taraftan gelecek reaksiyonları bilmediği için duygularını karşı tarafla paylaşmaz. Hal böyle olunca karşı tarafta kişinin davranışlarına bir anlam yükleyemez. Sonuç olarak böyle durumlar çatışmaya sebebiyet verir.

Kör Kişilik: Kişinin kendisini yeterince tanımadığı ancak karşısındaki kişiyi tanıdığı kişilik yapısıdır. Farkında olmadan kişi diğer kişiye zarar verebilir. Diğer kişi de bunu söyler, fakat kişiye zarar vermek istemez. Neticede gerçeğe dayanmayan davranışlar gelişir. Bu durum potansiyel bir çatışma nedenidir.

Keşfedilmemiş Kişilik: Kişi ne kendi hakkında ne de karşı taraf hakkında bilgiye sahiptir. Yanlış anlaşılma yüksek seviyededir ve çatışma yaşanma ihtimali çok yüksektir.¹²³

2.2.1.3 Kişiler Arası Çatışmaların Çözümüyle ilgili Genel Stratejiler:

Kişiler arası çatışmaların çözümüyle ilgili genel stratejiler tarafların kazanma ve kaybetmeleri üzerine kuruludur.

2.2.1.3.1 Ben kaybedeyim-karşımdaki de kaybedsin:

Tarafların durumları kötüye gidince tercih ettikleri bir stratejidir. Ben kazanamıyorsam sen de kazanma felsefesi üzerine kurulu bu stratejinin üç temel davranış tarzı vardır. Birincisi ne kazanırsam kardır düşüncesi, ikincisi daha fazla kaybetmek yerine karşı tarafın teklifini kabul etme ve az kayıpla yola devam etme, üçüncüsü ise bir uzmana gidilip çatışmayı çözmesini istemedir.¹²⁴

2.2.1.3.2 Ben kazanayım-karşımdaki kaybedsin:

Genellikle Amerika'da uygulanan bir stratejidir. Rekabetin yüksek olduğu kültürel yapılarda daha çok görülür. Bir taraf bütün gücüyle kazanmaya çalışır ve diğeri kaybeder. Taraflarda biz ve onlar düşüncesi vardır. Herkes olaya kendi bakış açısıyla bakar.¹²⁵

Kazanmanın tek taraflı olmasını ve o tarafında kendisi olmasını isteme genellikle, bencilliğin yüksek olduğu ve paylaşmanın az olduğu kültürlerde görülür.

2.2.1.3.3 Ben kaybedeyim-karşımdaki kazansın:

Taraflardan birisinin yenilgiyi kabullenmesi anlamına gelir. Çatışmanın anlamlı gelmediği, belki kişinin enerjisini başka bir alanda

¹²³ Erdoğan, a.g.e., ss.169-172

¹²⁴ Güney, **Örgütsel Davranış**, ss.306-307

¹²⁵ Erdoğan, a.g.e., ss.188-189

kullanırsa daha iyi sonuç alabileceği durumlarda görülür. ¹²⁶ Çatışma tarafları gerek psikolojik olarak gerek fizyolojik olarak yorabilir. Kişi kendi zihnindeki terazide eğer bu çatışmaya vereceği emeğin, mücadelenin, kazanacaklarından fazla olduğunu düşünürse bu stratejiyi tercih edebilir.

2.2.1.3.4 Ben Kazanayım-Karşımdaki de Kazansın:

Hem birey açısından hem örgüt açısından en iyi yoldur. Amaç karşı tarafı yenmek yerine sorun çözmeye dönüşür. Çatışmada iki taraf da iyi sonuçlar elde eder. Aslında çatışma yönetimi kazan-kazan çözümünü amaçlamalıdır. ¹²⁷ Kazan-kazan çözümünde işbirliği vardır. Kazan-kazan çözümü uygulandığında, taraflar her ikisinin de arzuladığı bir noktaya gelinceye kadar özgün bir şekilde çalışırlar. ¹²⁸

2.2.2 Gruplar Arası Çatışmanın Nedenlerine Göre İzlenebilecek Yöntem ve Stratejiler

Gruplar arası çatışmalarda dikkat edilmesi gereken nokta, Örgüte zarar verebilecek çatışmaların ortaya çıkmasına izin vermemektir. Ödüllendirmede hakkaniyetli davranma, grupların başarısını ön planda tutma, grup üyelerinde karşılıklı anlayış oluşturma gibi yöntemler bu amaca hizmet eder. Çatışmaların çözümünde gruplar arası çatışmaların niteliklerine göre yöntem ve stratejiler belirlenmelidir. Bazı durumlara göre uygulanacak yöntemleri şöyle sıralayabiliriz; ¹²⁹

2.2.2.1 Gruplar arası görev bağımlılığı:

Çatışmanın nedeni karşılıklı görev bağımlılığı ise, problem çözme, üst hedef oluşturma, ödüllendirme yönteminin yeniden düzenlenmesi, yapıya ait değişkenlerin farklılaştırılması, tarafların

¹²⁶ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.307

¹²⁷ Erdoğan, a.g.e., s.189

¹²⁸ İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004, s.127

¹²⁹ Tanıl Kılınç, **Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı**, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1-2, 1990, ss.53-57

birbirine olan bağıllığını minimize etmek, ikna, baskı gibi yöntemlere gidilebilir. Tek yönlü görev bağımlılıklarında, görev tanımlarında şeffaflık, ödüllendirme yönteminin yeniden düzenlenmesi, hakem kararına başvurma, kaçınma yöntemlerine başvurulur.

2.2.2.2 Gruplar arası Rekabet:

Rekabetin nedeni uygulanacak yöntemlerde önem kazanmaktadır. Kit kaynaklar için rekabet ediliyorsa, problem çözme, ödül sisteminde değişiklik, yapısal değişkenleri değiştirme, ortak hasım oluşturma, uzlaşma, hakem kararına başvurma, üst'ün takdirine bırakma, kaçınma gibi yöntemler kullanılmalıdır. Örgütsel ödüller için rekabet söz konusuysa, ödül sisteminde değişiklik, pazarlık izlenecek yöntemlerdendir.

2.2.2.3 Gruplar Arası Farklılıklar:

Amaç, menfaat ve diğer farklılıklarda, ödüllendirme sisteminde değişiklik, uzlaşma, baskı, soyutlanma gibi yöntemler izlenirken, görev dışı inanç ve değer farklılıklarında tarafların yatıştırılması, ve taraflar arası uzlaşma sağlama yolları izlenir. Çatışma statü farklılıklarından kaynaklanıyorsa, sorunun çözülmesi, hakeme gidilmesi, uzlaşma, baskı ve kaçınma yolları izlenebilir. Algı farklılıklarında ise, problemin çözülmesi, üst hedefler oluşturma, daha iyi iletişim oluşturma, ortak hasım oluşturma gibi yöntemler izlenir.

2.2.2.4 Örgütsel Nedenler:

Çatışma örgütsel iletişimi bozukluklarından kaynaklanıyorsa, Problemi çözme, iletişimin yükseltilmesi, üst hedef oluşturma, ortak bir hasım bulmadan yararlanılır. Sorumlulukların belirsizliğinde, problem çözme, örgütü geliştirme, yapıya ait değişkenlerin farklılaştırılması, hakem kararına başvurma yolları izlenir. Sorun örgütsel iklim ve politikalar ise, ödüllendirme sisteminin yeniden düzenlenmesi, örgüt geliştirmeyle ilgili hamleler, yöneticilerin nesnel ve tarafsız davranmaları

gerekmektedir. Çatışmalar örgütsel değişim kaynaklıysa, değişime hazırlıklıla ilgilenen kurullar oluşturulması, değişimin nasıl ve ne zaman olacağına dair planlama ve örgüt geliştirme izlenebilecek yöntemlerdir.

2.2.3 Örgütsel Çatışma Yönetiminin Temel Stratejileri

Yukarıda bazı bireysel ve grupsal strateji ve yöntemleri genel olarak ifade ettikten sonra bu yöntemleri ayrıntılı bir biçimde ele alalım.

2.2.3.1 Bütünleştirme:

Problem çözme olarak da bilinen bu strateji bireyin kendisi ve diğerleriyle yüksek bir ilgisinin olmasını ifade eder. Bütünleştirme, tarafların birbirine karşı açık olması, bilgi alış verişinde bulunması gibi taraflar arası iş birliği ile ilgilidir.¹³⁰ Bu yöntem çatışmanın üzerine gider. Tarafların yönetici tarafından bir araya getirilerek her şeyin açıkça ifade edilmesi sağlanır. Yönetici tarafları dinler, deneyimlerine dayanarak çatışmanın çözümü için yardımcı olur.¹³¹ Çatışma halindeki tarafların genel olarak iyi iletişim kuramamaları yüz yüze görüşünce ortadan kalkar.

2.2.3.2 Kaçınma:

Çatışma yönetiminde örgütlerde kullanılan en yaygın strateji çatışmayı önemsememek, ertelemek ya da onun gelecekte basit bir şekilde geçeceğine dair bir umuda bağlamaktır. Genel olarak çatışma geçmez, aksine iltihaplaşır, büyür ve daha sert bir şekilde karşımıza çıkar. Kaçınma, çatışmaların büyümesine ve gelişmesine olanak verir.¹³² Banka şube müdürünün bankada çalışan iki memurun iş yükünden dolayı çatışmalarını, tartışmalarını, önemsemeyerek bir şey yapmaması bu duruma örnek verilebilir.

¹³⁰ Rahim, a.g.e., s.28

¹³¹ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.309

¹³² Michael Dues, Michael Burgoon, **Communication, Organization, and Work**, The McGraw-Hill Com. Inc., 1996, s.223

Hayvan belgeselleri izlendiğinde kaçınma davranışının genel olarak taraflardan birisinin kendisinden daha güçlü bir tarafla karşılaştığında, kendisine ödül olarak gördüğü avdan vazgeçmesi olduğunu görüyoruz. Aslında kaçınmanın, çatışma halinde karşılaşılabilecek potansiyel kayıplar ve zararların, kazanılacak ödül ya da uğruna savaşılabilecek kazançların üstünde olduğu durumlarda tercih edildiği görülmektedir.

2.2.3.3 Baskı (Güç kullanma, Zorlama):

Zorlama önerilen alternatifin grubun diğer üyelerine benimsetilmesi için, örgütsel yetkinin ya da bilginin kullanımınıdır. Çok tavsiye edilen bir durum değildir, ama işe yaradığı da görülür. Zorlama taraflar arası üstünlük sağlıyorsa o halde zararlı olur.¹³³ İnsanlar genel olarak kendilerine yasal yetkinin kullanılmasından hoşlanmazlar. Zorlama o an için çatışmayı çöze de kaybeden taraf ya da tarafların zihninde bu uygulanan yöntemin izleri kalabilir ve daha sonra farklı bir boyutta tekrar ortaya çıkabilir.

2.2.3.4 Uyma (Yumuşatma):

Bu yöntem, çatışan taraflara ortak noktaların ve amaçların öneminin gösterilmesi ve farklılıkların ise önemsiz hale getirilip arka plana alınması ile ilgilidir. Çatışmayı çözümlerken çatışan taraflar arası iletişimin sağlanması da yumuşatma olarak değerlendirilir.¹³⁴ Çatışan tarafların üstleri tarafından şirket yemeğine götürülmeleri ve kendilerine birlik beraberlik mesajları verilmesi yumuşatmaya örnek olarak verilebilir.

¹³³ Erdoğan, a.g.e., ss.196-197

¹³⁴ Koçel, a.g.e., s.656

2.2.3.5 Uzlaşma:

Karşılıklı anlaşma sağlansın diye iki tarafında bir şeylerden vazgeçmesiyle ilgilidir.¹³⁵ İşletmenin işçileri ücretlerini az bulduğundan dolayı greve giderse, işletme sahibi ile işçi sendikası arasında çatışma yaşanabilir. Bu noktada işletme sahibi ücretlerde küçük bir artışa giderse sendikada işçileri bu noktada çalışmaya razı edebilir. Yani hem işçilerin bekledikleri büyük ücret artışından vazgeçmiş olması hem de işletme sahibinin bir miktar maliyete katlanması uzlaşmaya örnek teşkil eder.

2.2.3.6 Kadercilik:

Bu yöntem kendisinden kaçınılmayan bir çatışmanın var olması, tarafların birbirine denk olması ve tarafların birbirleriyle uzlaşma eğiliminde olmaması halinde geçerli olur. Pasif bir yöntemdir ve çaresizliğin neticesidir.¹³⁶

2.2.3.7 Kaynakları Genişletme:

Belirli (Ortak) kaynakların paylaşılmasının çatışma nedenlerinden olduğu tezin ilk bölümünde belirtmiştik. Bir grubun elde ettiği diğer bir grubun aleyhine olabilir. Kaynakların kıtlığı, örgüt içindeki özel bir pozisyondan, para ya da başka bir şeyden kaynaklanabilir.¹³⁷ İşletme, bünyesinde çalışan bir tanesi müdür diğeri şef pozisyonunda iki pazarlamacıdan son derece memnundur, fakat şef olan pazarlamacı artık kendini yetiştirdiğini ve müdür olmak istediğini düşünmektedir. İşletmenin değer verdiği pazarlamacıyı kaybetmemek için ona özel olarak genel müdüre bağlı ve pazarlama müdürüyle aynı statüye sahip satış koordinatörü pozisyonu açması ve ona daha yüksek ücret vermesi çatışma çözümünde kaynakları genişletmedir.

¹³⁵ Rahim, a.g.e., s.30

¹³⁶ Tekarslan vd., a.g.e., s.233

¹³⁷ James Gibson, John M.Ivancevich, James H. Donnely, a.g.e, s.173

2.2.3.8 Oylama:

Çatışmaların çözümünde uygulanacak en iyi yöntemlerden biridir. Taraflara bir grup insan önünde düşüncelerini beyan etme şansı verilmesi ve onları dinleyen grubun oylarıyla haklı olan ve haksız olan tarafın belirlenmesidir.¹³⁸

Oylama siyasi partilerin seçimleri kazanmasındaki duruma benzemektedir. Burada tarafların konuşurken aşırı inandırıcı görünmeleri, etkileme düzeyi yüksek olan bireylerin karar verici mekanizmalar üzerinde baskı oluşturması ve karar vericilerin objektif olup olmaması olayların sonucunu etkiler. Dolayısıyla oylamayı yapan kişilerin kimler olduğu ve ne nitelikte olduğu bu noktada önem kazanmaktadır.

2.2.3.9 Üst Hedefler Oluşturma:

Bu yöntem de ortak bir amaç tanımlanır ve taraflar amaca ulaşma noktasında birbirlerinin desteğini alma gerektiğini anlarlar. Daha sonra taraflar amaca ulaşabilmek için beraber çalışırlar. Bu çalışma esnasında birbirlerine daha yakın olurlar ve birbirlerini daha iyi anlarlar ve anlayamadıkları hususları aşarlar.¹³⁹

2.2.3.10 Üçüncü Bir tarafın (Hakemin) Yargısı:

Tarafların bir anlaşmaya varamaması ve yöneticilerin onları ikna edememeleri halinde nesnellğine itimat edilen üçüncü bir kişinin ya da grubun görüşlerine başvurulabilir. Müracaat edilecek kişi her iki tarafında itimat ettiği bir kişi olmalıdır. Müracaat edilen kişinin kararına her iki taraf da saygı duymalıdır.¹⁴⁰ Birbiriyle çatışma yaşayan iki müdürünü ikna edemeyen genel müdürün çözümü dışarıdan bir

¹³⁸ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.458.

¹³⁹ Tanıl Kılınc, *Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi*, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 15, 1986, s.162

¹⁴⁰ Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.457

yönetim danışmanlığı şirketinden hizmet almakta bulması ve danışmanlık şirketinin kararına göre anlaşmazlığın çözülmesi hakem çözümüne örnektir.

2.2.3.11 Cezalandırma:

Çatışmaların örgüte negatif etkiler yaptığı, çatışmaya taraf olanların zararlı davranışlar sergilediği durumlarda onlara ceza vermek ve örgütün devamı açısından gerekli bir durumdur.¹⁴¹ Genel olarak bireyler önce aile hayatında, sonra öğrenim hayatında ve daha sonra da askerlik hayatlarında hangi davranışların ceza gerektirdiğini bilirler. İçinde bulunulan grubun ve toplumun kendine ait kuralları bireyler tarafından zamanla öğrenilir, fakat buna rağmen bireyler bazen tutarsız davranışlar sergileyebilirler. Bu durumlarda disiplini sağlamak adına cezalandırma yöntemi uygulanabilir.

2.2.3.12 Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme:

Örgütün amaçlarına ulaşma noktasında çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi, bazen yöneticilerin başvurduğu yöntemlerdendir. Bu yöntemde çatışmaya taraf olan kişi başka bölümlere geçirilir. Bazen de çatışmaya taraf olanlara eğitim aldırılıp o kişinin tavır ve davranışlarında değişiklikler yapılır. Bu durum daha maliyetli olmasına rağmen uzun sürede iyi sonuçlar verir.¹⁴² Burada çatışmaya taraf olanların örgütsel pozisyonları önem kazanmaktadır. Eleman, sorumlu, yetkili gibi statülere sahip olan personelin başka bölüme geçirilmesi uygun yöntem olabilir, fakat müdür, grup müdürü, direktör, cfo ya da ceo gibi daha üst nitelikteki personele yer değişikliği yerine onlara psikolojik eğitim aldırma yollarının seçilmesi daha iyi bir alternatif olacaktır.

¹⁴¹ Aydın Yılmaz, Cemal Eroğlu, a.g.e., s.151

¹⁴² Koçel, a.g.e., s.657

2.2.3.13 Çatışma Kaynağını Yok Etme:

Bu yöntemde çatışma çözülürken ve yönetilirken, çatışmanın neden olan unsurlar yok edilir. Kolay bir yöntem değildir. Tarafların etkilenmesi ve zaman gereklidir. Bu yöntem uygulanabiliyorsa, diğer yöntemlere gerek kalmadan çatışma çözülür.¹⁴³ Örneğin çatışmalar kıt kaynaklarda ileri geliyorsa ve işletme bu durumu ortadan kaldıracabiliyorsa çatışma çözülür, fakat genellikle çatışmaların kaynaklarının ortadan kaldırılması maliyetli bir iştir.

2.2.3.14 Ortak Düşman Yaratma:

Bazı konularda ortak bir düşman yaratıp bunu üst bir hedef gibi göstermek negatif değerlendirilir. Çatışmadaki gruplar ortak bir düşmana karşı savaşırken geçici olarak farklılıklarını çözümlerler. Örneğin bir bankada çatışan gruplar, banka müfettişi geldiğinde uyum içinde çalışabilirler. Bu genelde domestik çatışmalarda görülür.¹⁴⁴ Burada ortak düşmana karşı beraber olmak iki taraf için de mecburi bir durumdur, çünkü kendi çatışmalarına devam etmeleri halinde durumun ikisinin de aleyhinde seyredeceği görülmektedir.

2.2.3.15 Kura Çekme:

Belirli bir hususta uzlaşmaya varılması gerekiyorsa ve yönetici tarafından tarafların hepsinin haklı bulunuyorsa çatışmanın çözümünde işi şansa bırakma yolu seçilebilir. Kurada kaybeden taraf kuranın sonuçlarına razı olacaktır, fakat bu durum motivasyon anlamında kişiyi olumsuz yönde etkileyebilir. Kişi örgütü bırakmaya da yönelebilir.¹⁴⁵ Kura çekme çok olumlu bir yöntem değildir. Bir çalışan kura çekme yöntemiyle çatışmada kaybeden taraf olup işletmeyi terk ederse işletme itibar kaybına uğrayabilir.

¹⁴³ Güney, **Örgütsel Davranış**, s.309

¹⁴⁴ James Gİbson, John M.Ivancevich, James H. Donnely, a.g.e, s.174

¹⁴⁵ Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, s.457

2.2.3.16 Yapısal Değişkenleri Değiştirme:

Yapısal değişkenleri değiştirme örgütün biçimsel yapısını değiştirmeye ilgilidir. Yapıdan kasıt örgütsel işlerin arasındaki sabit ilişkilerdir. Çatışma çözümünde örgütün yapısını değiştirme bireylerin transferi, takas edilmesi, yer değiştirme gibi kavramları ya da birey için pozisyon yaratmayı ifade eder.¹⁴⁶

¹⁴⁶ James Gibson, John M.Ivancevich, James H. Donnely, a.g.e, s.174

3. BÖLÜM

ORGANİZASYONLARDAKİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu son bölümünde İstanbul'un Zeytinburnu ilçesindeki deri işletmeleri çalışanlarının çatışmaları yönetme konusundaki yaklaşımlarını ölçmeye yönelik bir araştırmaya yer verilecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı:

Çatışmalar iş yaşantısının daima var olan ve var olmaya devam edecek bir parçasıdır. Önemli olan buradan örgütün yararına sonuçlanacak çıktılara ulaşmaktır. Her çalışanın çatışmalara kendine has bir yaklaşımı mevcuttur. Bu araştırmanın amacı belirli bir bölgedeki deri sektörü çalışanlarının çatışmaları yönetirken hangi stratejileri benimsediklerini ortaya koymaktır.

3.2 Araştırmanın Tanımı:

Bu araştırmada çalışanların çatışma yönetiminde uygulamış oldukları yöntemlerinden (bütünleştirme, uyma, baskı, uzlaşma ve kaçınma) hangilerini tercih ettikleri ve bu yöntemlerle çalışanların demografik özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini İstanbul'un Zeytinburnu ilçesindeki 40 ve 40' tan daha fazla işçi çalıştıran deri işletmeleri oluşturmaktadır. Genel olarak İstanbul'da deri işletmeleri Zeytinburnu ve Tuzla'da faaliyet göstermektedirler. Araştırma için Zeytinburnu'nun tercih edilmesinin nedeni, her bölümden çalışanın araştırılmaya katılmak istenmesi ve yakın bir bölge olmasıdır. Tuzla'da ise ağırlıklı olarak üretim bölümü çalışanları yer almaktadır ve bölge olarak uzak bir konumdadır. İşçi

sayısının 40 ve daha fazla olmasının nedeni ise hem belirli bir kurumsal yapıya ulaşmış firmalarla anketi yapmak hem de firma sayısının araştırmanın maliyetine ve zamanına uygun olmasıdır. İstanbul Sanayi Odasının verilerine göre Zeytinburnu'nda dericilik alanında hizmet veren 40' tan fazla işçi çalıştıran 20 Şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin tümüne gidilmiştir. 12 şirket kendi bünyelerinde araştırma yapılmasını kabul etmiştir. 12 Şirkete toplam 144 anket formu verilmiş ve bu verilen formlardan 125'i geri dönmüştür. Geri dönen formlardan 2 tanesinin hatalı doldurulduğu tespit edildiğinden 123 anket formu analize dahil edilmiştir.

3.4 Araştırmada Veri Toplama:

Araştırmada veri toplama metodu seçilmeden önce daha önceki yüksek lisans, doktora tezleri ve çeşitli makaleler incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde en çok kullanılan ve dünyada en çok kabul gören ölçeklerden biri olan M. Afzalur Rahim'in ROCI-II isimli ölçeği tercih edilmiştir.

ROCI-II A,B,C olarak üç ayrı formdan oluşmaktadır. Birbirinden farkları biri üstlerle, diğeri astlarla bir diğeri ise aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmalarla ilgili olmasıdır.¹⁴⁷

Bu araştırmada aynı düzeydeki çalışanların çatışma yönetim yöntemleri incelenmiştir. Bunun için C formu kullanılmıştır. Form 28 adet ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 5 çeşit çatışma yönetim stratejisi ölçmektedir. Bu stratejiler Bütünleştirme (1-4-5-12-22-23-28 numaralı ifadeler), Baskı (8-9-18-21-25 numaralı ifadeler), Uzlaşma (7-14-15-20 numaralı ifadeler), kaçınma (3-6-16-17-26-27 numaralı ifadeler) ve Uymadır (2-10-11-13-19-24 numaralı ifadeler).

¹⁴⁷ M. Afzalur Rahim, " A Measure of Styles of Handling Interperonal Conflict" *Academy of Management Journal*, 1983, s.370

3.5 Araştırmanın Bulguları:

3.5.1 Ölçekte Yer Alan İfadelerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekte yer alan 28 ifadenin güvenilirliği SPSS programında analiz edilmiştir ve aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Cronbach's Alpha	N of Items
,826	28

TABLO 2: Güvenilirlik Analizi

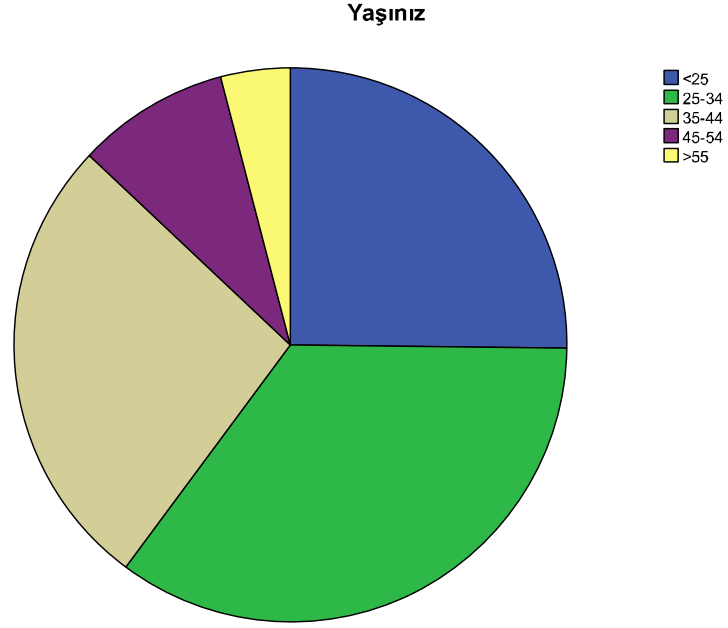
Tablo 2 deki verilere göre Cronbach alfa değeri 0,826 olduğundan yapılan 28 ifadeden oluşan anketin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

3.5.2 Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular:

Araştırmadaki ilk demografik özellik yaşdır. Araştırmaya katılan 123 kişiden 31'inin 25 yaşından küçük olduğu görülmektedir. 43 kişi 25-34, 33 kişi 35-44, 11 kişi 45-54 yaş aralığındadır. 5 kişi ise 55 yaşının üzerindedir. Ayrıca Tablo 3'e bakıldığında en büyük yüzdenin %35 ile 25-34 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<25	31	25,2	25,2	25,2
25-34	43	35,0	35,0	60,2
35-44	33	26,8	26,8	87,0
45-54	11	8,9	8,9	95,9
>55	5	4,1	4,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 3: Araştırmaya Katılanların Yaşı



ŞEKİL 9: Araştırmaya katılanların Yaşı

Araştırmaya katılanların cinsiyetleri incelendiğinde 55 katılımcının kadın, 68 katılımcının erkek olduğu görülmektedir. Yüzdesel olarak bakılırsa, katılımcıların %44,7 sini kadınlar, %55,3 ünü erkekler oluşturmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	55	44,7	44,7	44,7
Erkek	68	55,3	55,3	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 4: Araştırmaya katılanların Cinsiyeti

Diğer bir demografik özellik olan medeni hal kriterine bakıldığında, katılımcıların 60 tanesinin evli seçeneğini, 61

tanisinin bekar seçeneğini, 2 kişinin ise diğer seçeneğini işaretlediği görülmektedir. İncelendiğinde evli ve bekar olanların yüzdelerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	60	48,8	48,8	48,8
Bekar	61	49,6	49,6	98,4
Diğer	2	1,6	1,6	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 5: Araştırmaya katılanların Medeni Durumu

Tablo 6 araştırmaya katılanların eğitim düzeyini göstermektedir. Araştırmaya katılan 123 kişiden 44'ü lise, 62'si üniversite, 6 'sı yüksek lisans ve 1 tanesi doktora mezunudur. Bunların dışında diğer seçeneğini seçen 10 kişi bulunmaktadır. Yüzdelerine bakıldığında lise mezunlarının %35,8, üniversite mezunlarının %50,4, Yüksek lisans mezunlarının %4,9, doktora mezunlarının %0,8 olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	44	35,8	35,8	35,8
Üniversite	62	50,4	50,4	86,2
Y. Lisans	6	4,9	4,9	91,1
Doktora	1	,8	,8	91,9
Diğer	10	8,1	8,1	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 6: Araştırmaya katılanların Eğitim Düzeyi

Farklı iş yerlerinde edinilen toplam tecrübeye bakıldığında, 37 kişinin 5 yıldan az, 38 kişinin 5-10 yıl arası, 20 kişinin 11-15 yıl arası, 6 kişinin 16-20 ve 22 kişinin 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<5	37	30,1	30,1	30,1
5-10	38	30,9	30,9	61,0
11-15	20	16,3	16,3	77,2
16-20	6	4,9	4,9	82,1
>20	22	17,9	17,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 7: Araştırmaya Katılanların Farklı İş Yerlerinde Edindikleri Tecrübe

Katılımcıların çok büyük bir kısmının 10 yıldan az bir tecrübeye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Yüzdesele olarak bakıldığında %30,1'inin 5 yıldan az, %30,9'unun 5-10 yıl arası, %16,3'ünün 11-15 yıl arası, %4,9'unun 16-20 ve %17,9'unun 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<1	16	13,0	13,0	13,0
1-5	44	35,8	35,8	48,8
6-10	44	35,8	35,8	84,6
11-20	16	13,0	13,0	97,6
>20	3	2,4	2,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 8: Araştırmaya Katılanların Mevcut Bulunduğu Şirkette Edindikleri Tecrübe

Katılımcıların mevcut işlerindeki tecrübelerine bakıldığında, 16 kişinin 1 yıldan az, 44 kişinin 1-5 yıl arası, 44 kişinin 6-10 yıl arası, 16 kişinin 11-20 yıl arası, 3 kişinin ise 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

Yüzdesel olarak bakıldığında %13,0 ünün 1 yıldan az, %35,8 inin 1-5 yıl arası, %35,8 inin 6-10 yıl arası, %13,0 ünün 11-20 ve %2,4 ünün 20 yıldan fazla tecrübeye sahip olduğu görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eleman	52	42,3	42,3	42,3
Şef	14	11,4	11,4	53,7
Uzman	21	17,1	17,1	70,7
Müdür Yrd.	12	9,8	9,8	80,5
Müdür	14	11,4	11,4	91,9
Genel Müdür	2	1,6	1,6	93,5
İşletme Sahibi	8	6,5	6,5	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 9: Araştırmaya Katılanların Mevcut Şirketteki Pozisyonu

Araştırmaya katılan 123 kişiden 52' si eleman, 14'ü şef, 21'i uzman, 12'si müdür yardımcısı, 14' ü müdür, 2 'si genel müdür ve 8 i firma sahibidir.

Yüzdesel olarak katılımcıların %42,3'ü eleman, %11,4'ü şef, %17,1'i uzman, %9,8'i müdür yardımcısı, %11,4'ü müdür, %1,6 sı genel müdür, %6,5' i işletme sahibidir.

Çalışanların departmanları incelendiğinde, 123 kişiden 34 kişinin muhasebe, 20 kişinin finans, 7 kişinin insan kaynakları, 10 kişinin

pazarlama, 22 kişinin üretim çalışanı olduğu görülmektedir. 30 kişinin ise diğer seçeneğini işaretlediği görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Muhasebe	34	27,6	27,6	27,6
Finans	20	16,3	16,3	43,9
İnsan Kaynakları	7	5,7	5,7	49,6
Pazarlama	10	8,1	8,1	57,7
Üretim	22	17,9	17,9	75,6
Diğer	30	24,4	24,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 10: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departman

Çalışanların %27,6 sı muhasebede, %16,3 ü finansa, %5,7 si insan kaynaklarında, %8,1 i pazarlamada, %17,9 u üretimde, %24,4 ü ise diğer departmanlarda çalışmaktadır.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
<1000	20	16,3	16,3	16,3
1001-2000	54	43,9	43,9	60,2
2001-3000	29	23,6	23,6	83,7
3001-5000	9	7,3	7,3	91,1
>5000	11	8,9	8,9	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 11: Araştırmaya Katılanların Gelir Düzeyi (Net)

Gelir düzeylerine bakıldığında katılımcıların %16,3 ünün 1.000 TL den az gelir elde ettiği görülmektedir. Ayrıca %43,9 unun 1.001 TL- 2.000 TL arası, %23,6 sının 2.001 TL-3.000 TL arası, %7,3 ünün 3.001 TL- 5.000 TL arası ve %8,9 unun 5.000 TL den fazla gelir elde ettiği görülmektedir.

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	13	10,6	10,6	10,6
Hayır	110	89,4	89,4	100,0
Total	123	100,0	100,0	

TABLO 12: Araştırmaya Katılanların Çatışma Yönetimi Eğitimi

Katılımcıların %10,6 sı çatışma yönetimi konusunda eğitim aldığını ve %89,4 ü çatışma yönetimi konusunda eğitim almadığını ifade etmiştir.

3.5.3 Araştırmanın Hipotezleri ve Çatışma Yönetim Stratejileriyle İlgili Bulgular

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
N	123	123	123	123	123
Eksik	0	0	0	0	0
Ortalama	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386
Standart Sapma	,55094	,88629	,76077	,61514	,55445
Varyans	,304	,786	,579	,378	,307

TABLO 13: Araştırmaya Katılanların Çatışma Yönetimi Stratejileri

Tablo 12 deki ortalamalara bakıldığında genel olarak araştırmaya katılanların bütünleştirme ve uzlaşma yolunu tercih ettikleri görülmektedir. Bu iki stratejiden sonra sırasıyla uyma, baskı ve kaçınmayı tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri:

- 1) Ho: Çalışanların yaşları ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Çalışanların yaşları ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejilerinden arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 2) Ho: Çalışanların cinsiyeti ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Çalışanların cinsiyeti ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 3) Ho: Çalışanların medeni halleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki yoktur.
H1: Çalışanların medeni halleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki vardır.
- 4) Ho: Çalışanların eğitim durumlarıyla uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Çalışanların eğitim durumlarıyla uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 5) Ho: Çalışanların şuan çalıştıkları şirketteki tecrübeleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Çalışanların şuan çalıştıkları şirketteki tecrübeleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 6) Ho: Çalışanların şirketteki pozisyonunu ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.
H1: Çalışanların şirketteki pozisyonunu ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- 7) Ho: Çalışanların aylık gelir düzeyi ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların aylık gelir düzeyi ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

8) Ho: Çalışanların çalıştıkları departman ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Çalışanların çalıştıkları departman ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Uygun analiz türünün belirlenmesi için verilerin parametrik bir yapıda mı yoksa parametrik olmayan bir yapıda mı olduğunu saptamak gerekmektedir. Örneklem büyüklüğü 30'dan fazla olduğundan dolayı parametrik testlerin uygulanabilirliğini ölçmek faydalı olacaktır.

Parametrik testlerin uygulanabilirliğini ölçerken dağılımın normal olup olmadığını kontrol etmek gerekir. Bunun için faktörlere kolmogrov-smirnov testi yapılmıştır.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma	
N	123	123	123	123	123	
Normal Parameters ^{a,b} Ortalama	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386	
S.Sapma	,55094	,88629	,76077	,61514	,55445	
Most Extreme Differences	Absolute	,166	,093	,152	,106	,155
	Positive	,086	,093	,152	,087	,124
	Negative	-,166	-,089	-,076	-,106	-,155
Kolmogorov-Smirnov Z	1,841	1,027	1,683	1,171	1,721	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002	,242	,007	,129	,005	

TABLO 14: One Sample Kolmogorov- Smirnov Testi

Tabloda anlamlılık satırındaki değerlerin bir kısmı 0,05 ten küçük olduğu için dağılım normal değildir. Bu sebeple parametrik olmayan testlerin kullanımı gerekmektedir.

Hipotez 1 Çalışanların yaşları ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir. Bu testin seçilme nedeni tüm çatışma yönetim stratejileri ile hipotez arasındaki ilişkinin tek bir tabloda görebilmesidir.

	Kaçınma	Bütünleştirme	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	8,788	6,191	,920	14,465	7,175
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,067	,185	,922	,006	,127

TABLO 15: Çalışanların Yaşları ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların yaşları ile çatışma yönetim stratejilerinden sadece uyma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Diğer stratejilerin değerleri 0,05 in üzerinde olduğundan anlamlı bir ilişki yoktur.

Yaş	N	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
<25 Ortalama	31	4,1982	3,0860	2,8968	3,8710	4,1774
S.Sapma		,70631	1,03983	,91487	,73875	,53694
25-34 Ortalama	43	4,2259	2,7519	2,8791	3,6550	4,0523
S.Sapma		,50482	,77781	,67913	,46347	,55517
35-44 Ortalama	33	4,1775	2,9293	2,9515	3,3889	3,9318
S.Sapma		,48185	,88489	,63842	,62731	,53500
45-54 Ortalama	11	4,0519	2,2273	3,0545	3,4545	3,7500
S.Sapma		,45298	,53889	,98830	,51689	,58095
>55 Ortalama	5	4,6571	2,6000	2,9600	3,9667	4,4000
S. Sapma		,37253	,88663	,86487	,46248	,45415
Total Ortalama	123	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386
S. Sapma		,55094	,88629	,76077	,61514	,55445

Tablo 16: Çalışanların Yaşları ve Çatışma Yönetim Stratejileri ile İlgili Ortalamalar

Hipotez 2 Cinsiyet ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki sadece iki ayrı grubun cevaplarını içerdiği için Mann –Whitney U testiyle incelenmiştir.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Mann-Whitney U	1689,500	1804,000	1809,000	1825,500	1739,500
Wilcoxon W	4035,500	4150,000	3349,000	4171,500	4085,500
Z	-,925	-,336	-,312	-,228	-,674
Asymp. Sig. (2-tailed)	,355	,737	,755	,820	,500

TABLO 17: Çalışanların Cinsiyeti ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Anlamlılık satırındaki değerlere baktığımızda hiçbir değer 0,05'in altında olmadığı görülmektedir. Yani test sonuçlarına göre cinsiyetle çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 3 Çalışanların medeni halleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında ilişki Kruskal Wallis testiyle analiz edilmiştir.

	Kaçınma	Bütünleştirme	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	,612	2,817	2,077	3,380	,580
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,736	,244	,354	,185	,748

TABLO 18: Çalışanların Medeni Halleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Anlamlılık satırındaki değerler 0,05 düzeyini aştığı için H0 kabul edilir. Yani Çalışanların medeni halleri ile çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 4 Çalışanların eğitim durumlarıyla çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir.

	Kaçınma	Bütünleştirme	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	6,207	3,581	7,852	4,402	2,736
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,184	,466	,097	,354	,603

TABLO 19: Çalışanların Eğitim Durumlarıyla Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların eğitim durumlarıyla çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur

Hipotez 5 Çalışanların şuan çalıştıkları şirketteki tecrübeleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Willas testiyle incelenmiştir.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	1,903	6,958	3,567	8,747	8,219
Df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,754	,138	,468	,068	,084

TABLO 20: Çalışanların Şuan Çalıştıkları Şirketteki Tecrübeleri ve Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların şuan çalışılan şirketteki tecrübeleri ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotez 6 Çalışanların şirketteki pozisyonunu ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	5,698	21,791	21,343	9,134	7,693
df	6	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,458	,001	,002	,166	,261

TABLO 21: Çalışanların Şirketteki Pozisyonları ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların şirketteki pozisyonunu ile çatışma yönetim stratejilerinden baskı ve kaçınma stratejileri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ortalamalar incelendiğinde genel olarak hiyerarşik yapıda yükseldikçe kaçınmacı davranış biçiminin azaldığı, bunun yerine baskıcı bir davranış biçiminin geldiği söylenebilir.

Bulduğunuz kurumdaki pozisyonunuz	N	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Eleman Ortalama	52	4,2802	3,1859	2,9385	3,7564	4,0913
S. Sapma		,45788	,81158	,79758	,64377	,57529
Şef Ortalama	14	4,2959	2,8095	2,7000	3,6310	4,1607
S.Sapma		,53588	,87427	,81430	,53180	,64753
Uzman Ortalama	21	4,1020	2,8571	2,6762	3,6270	4,0000
S. Sapma		,51139	,83047	,46680	,62784	,44017
Müdür Yrd. Ortalama	12	4,2738	2,5139	2,6667	3,6111	4,0208
S.Sapma		,31333	,66840	,41194	,37155	,49381
Müdür Ortalama	14	4,2041	2,2024	3,6286	3,5357	4,0536
S. Sapma		,64551	,84271	,79559	,48118	,48217
Genel Müdür Ortalama	2	2,7857	1,8333	1,9000	2,4167	3,2500
S. Sapma		1,71726	1,17851	,42426	1,06066	,35355
İşletme Sahibi Ortalama	8	4,1250	2,3125	3,2500	3,3542	3,7813
S.Sapma		,67196	,88836	,56315	,68682	,68709
Total Ortalama	123	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386
S. Sapma		,55094	,88629	,76077	,61514	,55445

TABLO 22: Çalışanların Şirketteki Pozisyonları ve Çatışma Yönetim Stratejileri ile İlgili Ortalamalar

Hipotez 7 Çalışanların aylık gelir düzeyi ile uyguladıkları çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Wallis testiyle incelenmiştir.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	8,640	28,375	10,798	8,497	8,088
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,071	,000	,029	,075	,088

TABLO 23: Çalışanların Aylık Gelir Düzeyi ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Test sonuçlarına göre çalışanların aylık gelir düzeyi ile çatışma yönetim stratejilerinden kaçınma ve baskı stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Aylık net gelir düzeyiniz		Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
<1000	Ortalama	4,2143	3,4250	3,0000	3,7917	4,2500
	N	20	20	20	20	20
	S.Sapma	,63635	,76563	,94032	,85988	,62302
1001-2000	Ortalama	4,2063	2,9444	2,8000	3,6698	4,0046
	N	54	54	54	54	54
	S.Sapma	,45571	,85843	,68954	,56773	,55049
2001-3000	Ortalama	4,4138	2,6954	2,7655	3,7126	4,1466
	N	29	29	29	29	29
	S. Sapma	,34646	,72658	,56079	,39061	,47017
3001-5000	Ortalama	4,1587	2,6481	3,1778	3,4630	3,9722
	N	9	9	9	9	9
	S.Sapma	,59524	,82683	,72419	,36111	,31732
>5000	Ortalama	3,7013	1,6970	3,5818	3,0909	3,5909
	N	11	11	11	11	11
	S. Sapma	,89774	,51542	,92717	,73923	,59448
Total	Ortalama	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386
	N	123	123	123	123	123
	S. Sapma	,55094	,88629	,76077	,61514	,55445

TABLO 24: Çalışanların Aylık Gelir Düzeyi ve Çatışma Yönetim Stratejileri ile İlgili Ortalamalar

Ortalamalara bakıldığında çalışanların geliri arttıkça kaçınmacı yaklaşımın azaldığı, buna karşılık baskı yaklaşımının arttığı görülmektedir.

Hipotez 8 Çalışanların çalıştıkları departman ile çatışma yönetim stratejileri arasındaki ilişki Kruskal Willas testiyle incelenmiştir.

	Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Chi-Square	7,604	27,597	6,531	6,991	10,078
df	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,179	,000	,258	,221	,073

TABLO 25: Çalışanların Çalıştıkları Departman ile Çatışma Yönetim Stratejileri Arasındaki İlişki

Anlamlılık satırındaki değerlere bakıldığında çalışanların çalıştıkları departman ile kaçınmacı davranış stratejisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çalıştığınız departman		Bütünleştirme	Kaçınma	Baskı	Uyma	Uzlaşma
Muhasebe	Ortalama	4,1008	2,6765	3,1588	3,5196	3,9338
	N	34	34	34	34	34
	S.Sapma	,72973	,84680	,86938	,67266	,60712
Finans	Ortalama	4,2214	2,2083	2,7900	3,6333	4,1250
	N	20	20	20	20	20
	S. Sapma	,56476	,48929	,68817	,40320	,37609
İnsan Kaynakları	Ortalama	4,5102	2,4762	2,4286	3,8095	4,4286
	N	7	7	7	7	7
	S.Sapma	,35816	,64139	,50897	,45571	,42608
Pazarlama	Ortalama	4,5000	3,2167	2,7600	4,0833	4,3500
	N	10	10	10	10	10
	S.Sapma	,35794	1,29589	,77057	,48591	,44410
Üretim	Ortalama	4,2078	3,5379	3,0000	3,6288	4,0682
	N	22	22	22	22	22
	S.Sapma	,47015	,68801	,89016	,71442	,59353
Diğer	Ortalama	4,1524	2,8556	2,8533	3,5722	3,8833
	N	30	30	30	30	30
	S.Sapma	,40914	,79115	,54566	,62312	,55992
Total	Ortalama	4,2079	2,8306	2,9220	3,6328	4,0386
	N	123	123	123	123	123
	S.Sapma	,55094	,88629	,76077	,61514	,55445

TABLO 26: Çalışanların Çalıştıkları Departman ve Çatışma Yönetim Stratejileri ile İlgili Ortalamalar

Ortalamalar incelendiğinde departman değiştikçe kaçınmacı yaklaşım stratejisinin farklılaştığı görülmektedir. Bu strateji en çok üretim departmanında, en az finans departmanında uygulanmaktadır.

SONUÇLAR

Bu çalışma İstanbul Sanayi Odası verilerine göre İstanbul'un Zeytinburnu İlçesinde faaliyet gösteren kırk ve daha fazla işçi çalıştıran deri işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmıştır.

Araştırmada veriler anket yöntemiyle toplanmış, katılımcılara çeşitli demografik özelliklerini ölçmeye yönelik soruların yanı sıra çatışma yönetim stratejilerini ölçmek üzere sorular da sorulmuştur. Temel olarak beş çeşit çatışma yönetim stratejisi ölçülmeye çalışılmıştır. Bunlar bütünleştirme, kaçınma, baskı, uyma ve uzlaşma stratejileridir.

Yapılan analizlerde çalışanların yaşlarıyla çatışma yönetim stratejilerinden uyma stratejisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortalama tablosu incelendiğinde 25 yaşından küçük çalışanlarda uyma stratejisi yüksek bir ortalamaya sahiptir. Çünkü iş hayatına yeni başlayan birey farklılıklardan ziyade ortak noktalara yönelir. Fakat tecrübe kazandıkça kariyer hedeflerine paralel olarak uyma davranışından ziyade farklılıklarını ortaya koymaya çalışır. Daha ilerleyen yaşlarda tekrardan uyma davranış stratejisinin uygulandığı görülmektedir.

Çalışanların cinsiyetleri, medeni halleri, eğitim durumları ve şu an çalışmakta oldukları şirketteki tecrübeleriyle çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Çalışanların buldukları kurumdaki pozisyonları ve çatışma yönetim stratejileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortalamalara bakıldığında işletmelerde, insanların hiyerarşik olarak yükseldiklerinde kaçınma stratejisini terk ettikleri bunun yerine baskı stratejisini tercih edebildikleri

görülmektedir. Bunun nedeninin kurumsal yetkiye bağlı olduğu düşünülmektedir.

Bulunulan pozisyona paralel olarak elde edilen gelirlere bakıldığında aynı şekilde, çalışanların gelirleri arttıkça kaçınma davranışının azaldığını ve bununla beraber baskı davranışının arttığı görülmektedir.

İnsanlar, işletmelerde gelir elde etmek yaşamsal faaliyetlerine devam etmek için çalışırlar. Dolayısıyla işletmelere bağımlıdırlar. Ekonomik koşullar, işsizlik, konjonktür, kişisel gelir-gider dengesi gibi faktörler bu bağlılıkta rol oynar. Elde edilen gelir arttıkça insanların birikimleri de artar. Birikimler arttıkça bireylerin buldukları işletmeye bağlılıkları azalır. Bağlılık azaldıkça çatışmadan kaçınma stratejisi de azalmaya başlar.

Departmansal değerlendirme yapıldığında ise yine kaçınma davranışının departmanlara göre değiştiği belirlenmiştir. Üretim departmanındaki işçilerin iş bulma imkanları diğer departmanlara göre daha az olduğundan genellikle çatışmalardan kaçınarak çalışma hayatlarına devam ettikleri görülmektedir. İşletmelerin finans departmanı çalışanlarının diğer departmanlara oranla daha az kaçınmacı bir yönetim stratejisi tercih ettikleri görülmektedir.

Araştırmaya konu olan çalışanların çatışma yönetim stratejileri, buldukları pozisyona, departmanlarına ve aylık gelirlerine göre değişim göstermektedir.

Sonuç olarak çatışmaların çözümünde baskıcı ve kaçınmacı yerine uzlaşmacı ve bütünleştirici bir strateji izlenmek isteniyorsa bölge çalışanlarına çatışma yönetimi ile ilgili eğitim verilmesinin oldukça yararlı olduğu öngörülmektedir.

KAYNAKÇA

ATAMAN, Göksel; **İşletme Yönetimi-Temel Kavramlar ve Yeni yaklaşımlar**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001

BALTAŞ, Zuhâl; **Verimli İş Hayatının Sırrı: Stres**, İstanbul, Remzi Kitabevi, 2002

BARUTÇUGİL, İsmet; **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2004

BAŞARAN, İbrahim Ethem; **Yönetimde İnsan İlişkileri - Yönetimsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992

ÇAĞLAYAN, Osman Akan; "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma", Pamukkale Üniversitesi, SBE, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2006

DUES, Michael, BURGOON, Michael; **Communication, Organization, and Work**, The Mcgraw-Hill Com. Inc., 1996

ERDOĞAN, İlhan; **İşletme yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul, Dönence basım ve Yayın Hizmetleri,1999

EREN, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1998

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, İ.Ü.İşletme fakültesi İktisadi Enstitüsü Yayını, 1991

EREN, Erol; **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Yön Ajans, 1989

ERTÜRK, Mümin; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 1998

ERTÜRK, Mümin; **Meslek Yüksek Okulları için Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2009

GIBSON, James, IVANCEVICH, John M, DONNELLY, James H; **Organizations**, Bussiness Publications Inc., 1979

GRAY, Jerry L., STARKLE Frederick A.; **Organizational Behavior Concept and Applications**, Merrill Publishing, 1988

GÜNEY, Salih; **Liderlik**, Ankara, Nobel Yayın, 2012

GÜNEY, Salih; **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel Yayın, 2011

GÜNEY, Salih; **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara, Nobel Yayın, 2000

HAMNER,W.Clay, ORGAN, Dennis W; **Organizational Behavior**, Bussiness Publications Inc., 1978

HEENEY,Michael D., LIVERMORE, Alex, MILLER, Keyonna and WRIGHT, Brandy;; "Time Effects on Approach and Avoidance Conflict Resolution", **Undergraduate Journal of Psychology**, 2012, <http://www.psych.uncc.edu/images/stories/ujop//ujop2012.pdf> ,(30 Ekim 2012)

HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W., WOODMAN, Richard W.; **Organizational Behavior**, West Publishing Company, 1995

JHONSON, Richard Arvid; "**Management, systems, and society: an introduction**". Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co.,1976. http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_conflict#cite_note-Johnson-0 (09 Ekim 2012)

KARİP, Emin; **Çatışma Yönetimi**, Ankara, Pegem Akademi, 2010

KILINÇ, Tanıl; Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XIX, 1990

KILINÇ, Tanıl; Örgütlerde Çatışma Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XV, 1986

KILINÇ, Tanıl; Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliğiyle Başa Çıkma Yöntemleri,, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:XVII, 1988

KILINÇ, Tanıl; “Turob Üyesi Beş Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Yaklaşımları ile Bireyler Arası Çatışma YönetimTarzları İlişkisi”, **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim Dergisi**, sayı:58, 2007

KOÇEL, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Basım Yayın, 2010

LAWLESS, David J; **Organizational Behavior**, Prentice Hall Inc., 1979

LEAVIT, Harold J. , DILL, William R. , EYRING, Henry B. ; **The Organizational World**, Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1973

LEYMANN, Heinz; “The relationship of mobbing to conflict”, The Mobbing Encyclopedia, <http://www.leymann.se/English/11320E.HTM> (04 Kasım 2012)

LUTHANS, Fred; **Organizational Behavior**, McGraw-HILL Inc., 1992

ÖZTAŞ, Uğur; “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi”, Akdeniz Üniversitesi, S.B.E., **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005

RAHİM, M. Afzalur; **Managing Conflict in Organizations**, Greenwood Publishing Group, Inc, 2001

RAHİM, M. Afzalur; “A Measure of Styles of Handling Interperonal Conflict”, **Academy of Management Journal**, 1983

ROBBINS, Stephen P. ; **Organizational Behavior**, Pearson Education Inc., New Jersey, 2005

ŞAHİN, Ali, EMİNİ, Filiz Tufan, ÜNSAL, Ömer; “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:15, 2006

ŞİMŞEK, M. Şerif, ÇELİK, Adnan; **İşletme Yönetimi**, Konya, Eğitim Kitabevi, 2011

TEKARSLAN, E., BAYSAL, C., ŞENCAN, H., KILINÇ, T.; **Sosyalpsikoloji**, İstanbul, Filiz Kitabevi, 1989

TEKARSLAN, Erdal, BAYSAL, Can; **Davranış Bilimleri**, İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, , 1998

TINAZ, Pınar; **İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)**, İstanbul, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2008

UL HAQ, Inam; “The Impact of Interpersonal Conflict on Job Outcomes: Mediating Role of Perception of Organizational Politics”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2011, [http:// www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com), (30 Ekim 2012)

VIOLETTA, Bankovskaya; “**Development of conflict management strategies to increase the organizational effectiveness in Nordic companies**”, Reykjavik University, Unpublished Master’s Thesis, 2012

WILLIAMS, J. Clifton; **Human Behavior in Organizations**, South-Westerns Pubkishing Co., 1978

World Health Organization,(WHO); **Occupational and Environmental Health Programme, Raising Awareness of Psychological Harrasment at Work, Protecting Workers’ Health Series** No:4, Geneve, 2003

YILMAZER, Aydın, EROĞLU, Cemal; **Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2012

EKLER 1 Rahim Örgütsel Çatışma Ölçeği - 2C

Bu araştırma bilimsel amaçla hazırlanmıştır. Örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetimini incelemek ve bu çatışmaların yönetimi konusunda bir takım sonuçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikler, ikinci bölüm örgütsel çatışmalarla ilgilidir.

1. Bölüm

1. Yaşınız

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

2. Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

3. Medeni Haliniz

- a) Evli b) Bekar c) Diğer

4. Eğitim Durumunuz

- a) Lise b) Üniversite c) Y.lisans d) Doktora e) Diğer

5. Farklı İşyerlerindeki Toplam Tecrübeniz

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

6. Şuan ki Şirketinizdeki Toplam Tecrübeniz

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

7. Bulduğunuz Kurumdaki Pozisyonunuz

- a) Eleman Genel b) Şef c) Uzman d) Md. Yrd. e) Müdür
- f) Müdür g) İşletme Sahibi

8. Çalıştığınız Departman

- a) Muhasebe b) Finans c) İnsan Kay. d) Pazarlama e) Üretim f) Diğer

9. Aylık Net Gelir Düzeyiniz

- a) <1.000 TL b) 1001-2000 TL c) 2001-3000 TL d) 3.001-5.000 TL e) >5.000 TL

10. Çatışma Yönetimi Konusunda Herhangi bir Eğitim Aldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

2. Bölüm

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1 Herkesçe kabul edilebilir bir çözüm bulmak için meseleyi iş arkadaşlarımla beraber ele alırım					
2 Genellikle iş arkadaşlarımla ihtiyaçları karşılamaya çalışırım					
3 Kendimi ortaya atmaktan kaçınırım ve iş arkadaşlarımla olan çatışmamı kendime saklamaya çalışırım					
4 Ortak karar almak için fikirlerimi iş arkadaşlarımla fikirleriyle birleştirmeye çalışırım					
5 Problemlerin tüm arkadaşların beklentilerini karşılayacak şekilde çözülmesi için iş arkadaşlarımla beraber çalışırım					
6 Genellikle farklılıklarımı iş arkadaşlarımla açık bir şekilde tartışmaktan kaçınırım					
7 İçinden çıkılmaz durumları çözmek için orta nokta bulmaya çalışırım					
8 Fikirlerimi kabul ettirmek için baskı uygulayırım					
9 Kendi lehime olacak bir karar vermek için otoritemi kullanırım					
10 İş arkadaşlarımla isteklerini dikkate alırım					
11 İş arkadaşlarıma ödün veririm					
12 Uzlaşma sağlansın diye iş arkadaşlarımla bilgi alışverişinde bulunurum					
13 İş arkadaşlarıma genellikle ayrıcalık tanırım					

14. Genellikle anlaşmazlıklarda durumu çözmek için orta nokta öneririm
15. Uzlaşmaya varılsın diye arkadaşımın müzakere ederim
16. Arkadaşımın anlaşmazlığa düşmekten uzak dururum
17. İş arkadaşlarımla yüzleşmekten kaçınırım
18. Uzmanlığımı kendi lehime kararlar alınsın diye kullanırım
19. Genellikle arkadaşımın önerilerine uyarım
20. Bir uzlaşma sağlansın diye gerektiğinde bir şeyler alırım
gerektiğinde bir şeyler veririm
21. Beni ilgilendiren meseleleri sıkı takip ederim
22. Problemler en uygun yöntemle çözülsün diye endişe edilen tüm
konuların açığa çıkması için çalışırım
23. Kabul edilebilir kararlar alınması için arkadaşlarımla işbirliği yaparım
24. Arkadaşlarımla beklentilerini karşılamaya
çalışırım
25. Rekabet gerektiren durumlarda kazanmak için gücümü kullanırım
26. Kırgınlıkları önlemek için arkadaşlarımla olan anlaşmazlıklarımı
kendime saklarım
27. Arkadaşlarımla hoş olmayan diyaloglardan kaçınırım
28. Bir problemin doğru anlaşılması konusunda arkadaşlarımla çalışmaya
çabalarım

ÖZET

ORGANİZASYONLARDAKİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİ VE BİR ARAŞTIRMA

OVA, Alper

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı ve İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Akın MARŞAP

2013, 96 Sayfa

Çatışma hareket edebilen tüm canlıları içine alan, bu canlılar arasındaki anlaşmazlık halini ifade eden bir kavramdır.

Bu geniş kitleden dolayı çatışma, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, siyaset bilimi gibi birçok bilimin konusunu teşkil etmiştir.

İşletmeler belirli bir amaca yönelik kurulmuş organizasyonlardır. Bu organizasyonlarda insanlar birlikte hareket ederler. Bu hareket esnasında insanlar arasında bireysel farklılıklardan kaynaklanacak bir takım çatışmalar yaşanacaktır. Değerler, geçmiş yaşantılar, beklentiler gibi çok sayıda sebepten dolayı çatışma yaşanabilir.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm bir kavram olarak çatışmanın ne olduğunu, diğer bazı kavramlarla ilişkilerini, çatışma çeşitlerini, çatışmanın nedenlerini içermektedir. İkinci bölüm organizasyonlardaki çatışmaların yönetimiyle ilgilidir. Üçüncü bölümde ise konu ile ilgili bir araştırma yapılarak çatışma yönetim stratejileri analiz edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Stratejileri

SUMMARY

MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS AND A RESEARCH

OVA, Alper

Master Thesis in Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Akın MARŞAP

2013, 96 Pages

Conflict is a concept which contains all moving and living organisms and expresses the disagreement between them.

For it has a large area, conflicts have been the subject of many sciences such as psychology, sociology, social psychology, political sciences etc...

Business enterprises are organizations which are established for special goals. People exist together in these organizations. While they exist, some conflicts that results from personal differences can take place. Values, experiences, expectations etc... Many things can be the reason of a conflict.

This study consists of three parts. The first part contains the definition of conflict as a concept and relations between conflict and the other concepts, the varieties of conflict, the reasons of conflict. The second part is related to conflict management. In the third part, a research related to the subject is made and conflict management strategies are analyzed.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Conflict Handling Strategies

