

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI
HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER
ARAÇLARININ ROLÜ
(DECATHLON SPOR MAĞAZALARI ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**HAZIRLAYAN
NİLAY ÇOLAK**

**TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. RECEP TAYFUN**

ANKARA, 2011

.....tarafından hazırlanan.....
.....adlı bu çalışma
jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Kabul (sınav) Tarihi:...../...../.....

(Jüri Üyesinin Unvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Jüri Üyesi :.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../20....

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütsel yaşamın üyelerine kaçınılmaz bir getirisi olan çatışma, her canlının hayatında mutlaka yaşayacağı bir olgudur. Örgüt yöneticilerinin, örgütsel amaçların en iyi şekilde yerine getirilebilmesi için üyelerinden bekledikleri, yüksek motivasyon, ileri seviyede iş kalitesi ve uyumlu çalışma ortamı, çoğu zaman çatışma engeline takılmaktadır.

Bu çalışma; bir anket uygulaması çalışması ve ardından gerçekleştirilen görüşmeler ile örgütün içerisinde meydana gelen ve örgüt üyeleri arasında uyuşmazlık ve anlaşmazlık olarak baş gösteren çatışmanın, yönetimi sürecinde, halkla ilişkiler araçlarının rolünü ortaya koymaya çalışmaktadır.

ÖZET

Örgüt içinde yaşanan çatışmalar, günümüz örgütleri için önemli bir konu haline gelmiştir. Kişisel sorunlar, kişi-grup problemleri ya da iki grup arasındaki sıkıntılardan dolayı örgüt üyeleri, örgütsel amaç ve hedefleri yerine getirmekte aksaklıklar yaşamaktadırlar. Bu nedenle çatışma yönetimi, örgütler için her zaman önemli bir çalışma sahasını temsil etmektedir.

Çatışma, tüm canlıların hayatlarında yaşadıkları evrensel bir olgudur. Yaratılışı gereği birbirinin aynısı olması mümkün olmayan, farklı karakter ve düşünce sistemine sahip bireylerin oluşturduğu örgütlerde uyumsuzluk ve anlaşmazlıkların yaşanması anlayışla karşılanmalıdır. Esasında, çatışmasız bir ortam beraberinde monotonluğu ve mevcut duruma sabitlenmeyi getirmektedir. Bu durumda, örgüt yöneticileri, üyeleri için çatışmayı özendirmeli ancak, çatışma sonucunda meydana çıkan yararları iyi kullanarak bunları birer fırsata dönüştürmeli ve yıkıcı sonuçlardan kaçınarak çok başarılı şekilde yönetmelidirler.

Görevi, örgüt ve hedefleri arasında iletişimi gerçekleştirmek amacıyla köprüler kurmak olan halkla ilişkiler, örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesinde rol almak için araçlarını kullanmaktadır. Yüz yüze görüşme, telefon, internet, konferanslar gibi halkla ilişkiler araçları vasıtasıyla örgüt yöneticileri, üyeleri arasında yaşanan uyumsuzluk ve anlaşmazlıkları en aza indirgeyip, daha fazla paylaşımın oluşturulmasını sağlayarak sağlıklı bir ortam yaratma fırsatı yakalamaktadırlar.

Bu çalışmada, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmesine ve amaçlarına ulaşabilmesine engel olan çatışmaya, çatışmaya neden olan faktörlere, çatışma türlerinin belirlenmesine ve çatışma sonuçlarının işlevsel olup olmamasının çatışma yönetimi modelleri ışığında belirlenen örgütsel etkilerine, son olarak da halkla

ilişkiler ve halkla ilişkiler araçlarının örgütsel çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesindeki rolüne değinilmeye çalışılmıştır.

Halkla ilişkiler araçlarının örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların yönetilmesindeki rolünün ortaya konulması açısından önemli bir örnek oluşturması beklenen bu araştırmada, Décathlon Spor Mağazaları'nda uygulanan anket çalışması ile çalışmada teorik olarak ortaya konan etkiler nicel verilerle ve gerçekleştirilen görüşmelerle kanıtlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt İçi Çatışma, Çatışma Yönetimi, Halkla İlişkiler Araçları, Décathlon Spor Mağazaları

ABSTRACT

The conflicts within the organizations have become an important issue for the organizations. Because of the personal problems, individual- group problems or the conflicts between two groups, the members of the organization are having some problems in performing their organizational missions and fulfilling their goals. For that reason, the conflict management always stands for an important working area for the organizations.

The conflict is a universal fact which is experienced by all living. When we consider of the people who are no likely to be the same due to their creation; the disagreements and problems must be tolerated in the organizations which are created by the people with different characteristics and thinking systems. In fact, an environment with no conflicts is obliged to be monotone and fixed to the current situation. In situations like this, the organization managers must encourage the members to conflict but they should use the benefits born from the result of the conflict very well and turn them into beneficial opportunities and they should cope with the destructive results of the conflict.

The public relations, whose mission is to build bridges to achieve the communication between organization and its goals, is using the means effectively to manage the conflicts within the organization. By the help of means of public relations such as face to face talk, telephone, internet and conferences, organization managers get the chance to create a healthy environment in which more sharing included by minimizing the disagreements and problems between the members of the organization.

In this work these following things mentioned: the conflicts which hinder organization achieve its goals and help it to achieve them, the factors causes the conflict, defining the conflict types and the organizational effects which are determined in the light of the conflict management by looking at the conflict results are functional or not and lastly the role of public relations and its means in managing

the organizational conflicts effectively.

In this research which is expected to be an important sample for emphasizing the role of public relations means in managing the conflicts within the organization, the effects, stated in the work theoretically, supported with the quantitative information according to the survey applied and with the interviews realized with the employees in Décathlon Sports Stores, have been tried to be proved.

Key Words: Conflict within the Organization, Conflict Management, Public Relations Means, Décathlon Sports Stores.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	IX
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XIII
KISALTMALAR.....	XIV
GİRİŞ.....	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARININ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNDE KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
1.1.1. Örgüt Kavramı.....	11
1.1.2. Çatışma Kavramı.....	12
1.1.3. Örgütsel Çatışma Kavramı.....	14
1.1.4. Çatışma Yönetimi Kavramı.....	16
1.1.5. Örgütsel Çatışmalar Açısından Halkla İlişkiler Kavramı.....	18
1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	20
1.2.1. Çatışma.....	20
1.2.1.1. Çatışmaya Neden Olan Faktörler.....	20
1.2.1.1.1. Bireysel Farklılıktan Kaynaklanan Faktörler.....	21
1.2.1.1.1.1. Kişilik Farklılıkları.....	21
1.2.1.1.1.2. Statü ve Rol Farklılıkları.....	22
1.2.1.1.1.3. Beklenti Farklılıkları.....	23
1.2.1.1.1.4. Cinsiyet Farklılıkları.....	23
1.2.1.1.1.5. Engelleme.....	24
1.2.1.1.2. İletişimden Kaynaklanan Faktörler.....	25
1.2.1.1.2.1. Anlama Güçlükleri.....	25
1.2.1.1.2.2. İletişim Kanallarındaki Aksaklıklar.....	26
1.2.1.1.2.3. Algılamadaki Farklılıklar.....	26
1.2.1.1.3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Faktörler.....	27
1.2.1.1.3.1. Örgütün Büyüklüğü.....	27
1.2.1.1.3.2. Fonksiyonel Bağımlılık.....	28
1.2.1.1.3.3. Kaynakların Sınırlılığı.....	28
1.2.1.1.3.4. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği.....	29
1.2.1.1.3.5. Hiyerarşiden Kaynaklanan Sorunlar.....	30
1.2.1.1.3.6. Performans ve Ödül Ölçütlerinde Farklılıklar.....	30
1.2.1.1.3.7. İşbölümünden Kaynaklanan Sorunlar.....	31
1.2.1.1.3.8. Örgütsel Değişimin Etkileri.....	32

1.2.1.2. Örgütsel Çatışma Türleri.....	33
1.2.1.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Örgütsel Çatışmalar.....	33
1.2.1.2.1.1. Bireysel Çatışma.....	34
1.2.1.2.1.2. Kişilerarası Çatışma.....	35
1.2.1.2.1.3. Grup içi ve Gruplar Arası Çatışma.....	36
1.2.1.2.2. Çatışmanın Ortaya Çıkışı İle İlgili Örgütsel Çatışmalar.....	36
1.2.1.2.2.1. Potansiyel Çatışma.....	36
1.2.1.2.2.2. Algılanan Çatışma.....	37
1.2.1.2.2.3. Hissedilen Çatışma.....	37
1.2.1.2.2.4. Açık Çatışma.....	38
1.2.1.2.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışmalar.....	38
1.2.1.2.3.1. Dikey Çatışma.....	38
1.2.1.2.3.2. Yatay Çatışma.....	39
1.2.1.2.3.3. Emir-Komuta-Kurmay Çatışması.....	39
1.2.1.2.4. Örgütün İşleyişine Göre Örgütsel Çatışmalar.....	40
1.2.1.2.4.1. Fonksiyonel Çatışma.....	40
1.2.1.2.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	41
1.2.1.2.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar.....	41
1.2.1.2.5.1. Amaç Çatışması.....	41
1.2.1.2.5.2. Rol Çatışması.....	42
1.2.1.2.5.3. Kurumsallaşmış Çatışma.....	42
1.2.1.3. Çatışmanın Analizi.....	42
1.2.1.3.1. Çatışmanın Önemi.....	42
1.2.1.3.2. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	43
1.2.1.4. Çatışma Yönetimi Modelleri.....	46
1.2.1.4.1. Mary P. Follett Modeli.....	46
1.2.1.4.2. Blake, Shephard ve Mouton Modeli.....	47
1.2.1.4.3. Thomas Modeli.....	50
1.2.1.4.4. Sternberg ve Dobson Modeli.....	52
1.2.1.4.5. M. Afzalur Rahim Modeli.....	53
1.2.2. Çatışma Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler.....	58
1.2.2.1. Çatışma Yönetiminde İç Halkla İlişkilerin İşlevleri.....	58
1.2.2.2. Çatışma Yönetimi Açısından Halkla İlişkiler Modelleri	60
1.2.2.2.1. Basın Ajansı Modeli.....	61
1.2.2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli.....	63
1.2.2.2.3. İki Yönlü Asimetrik İletişim Modeli.....	64
1.2.2.2.4. İki Yönlü Simetrik İletişim Modeli.....	65
1.2.2.3. Örgüt İçi Yaşanan Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Halkla İlişkiler Araçları.....	66
1.2.2.3.1. Basılı Araçlar.....	66
1.2.2.3.1.1. Gazeteler.....	67
1.2.2.3.1.2. Dergiler.....	68
1.2.2.3.1.3. Broşürler ve El Kitapları.....	69
1.2.2.3.1.4. Afişler.....	69
1.2.2.3.1.5. Rozetler ve Damgalar.....	70
1.2.2.3.1.6. Yıllık Raporlar.....	71
1.2.2.3.1.7. Örgüt Gazetesi.....	71

1.2.2.3.2. Sözlü Araçlar.....	72
1.2.2.3.2.1. <i>Yüz Yüze Görüşme</i>	72
1.2.2.3.2.2. <i>Telefonla Görüşme</i>	73
1.2.2.3.3. Görsel ve İşitsel Araçlar.....	73
1.2.2.3.3.1. <i>Radyo ve Televizyon</i>	73
1.2.2.3.3.2. <i>Filmler</i>	75
1.2.2.3.4. Teknolojik Araçlar.....	75
1.2.2.3.4.1. <i>İnternet</i>	75
1.2.2.3.4.2. <i>Intranet/Extranet</i>	76
1.2.2.3.4.3. <i>Telekonferans</i>	77
1.2.2.3.5. Diğer Araçlar.....	77
1.2.2.3.5.1. <i>Yarışmalar</i>	78
1.2.2.3.5.2. <i>Festivaller</i>	78
1.2.2.3.5.3. <i>Kutlamalar</i>	79
1.2.2.3.5.4. <i>Fuarlar ve Sergiler</i>	79
1.2.2.3.5.5. <i>Dilek Kutuları ve Panolar</i>	80

II. BÖLÜM

DÉCATHLON SPOR MAĞAZALARI ÖRNEĞİ İLE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARININ ROLÜNE YÖNELİK BULGULAR VE ÇÖZÜMLEMELER

2.1. UYGULAMAYA AİT SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	81
2.1.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgilerinin Sonuçlarına Dair Değerlendirme.....	81
2.1.2. Anket ve Görüşme Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	84
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	162
KAYNAKÇA.....	168
EKLER.....	173
EK 1. ANKET.....	173
EK 1.1. FRANSIZCA ANKET ÖRNEĞİ.....	176
EK 1.2. TÜRKÇE ANKET ÖRNEĞİ.....	177
EK 2. GÖRÜŞME SORULARI.....	181
EK 2.1. TÜRKÇE GÖRÜŞME SORULARI.....	181
EK 2.2. İNGİLİZCE GÖRÜŞME SORULARI.....	183

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No
TABLO 1. Anket Katılımcılarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	81
TABLO 2. Anket Katılımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	82
TABLO 3. Anket Katılımcılarının Yaşlarına Göre Dağılımı.....	82
TABLO 4. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu.....	83
TABLO 5. Anket Katılımcılarının Deneyimlerine Göre Dağılımları.....	84
TABLO 6. 1. Sorunun Katılım Değerleri.....	85
TABLO 7. 1. Sorunun Analiz Tablosu.....	86
TABLO 8. 2. Sorunun Katılım Değerleri.....	87
TABLO 9. 2. Sorunun Analiz Tablosu.....	88
TABLO 10. 3. Sorunun Katılım Değerleri.....	89
TABLO 11. 3. Sorunun Analiz Tablosu.....	90
TABLO 12. 4. Sorunun Katılım Değerleri.....	91
TABLO 13. 4. Sorunun Analiz Tablosu.....	93
TABLO 14. 5. Sorunun Katılım Değerleri.....	94
TABLO 15. 5. Sorunun Analiz Tablosu.....	95
TABLO 16. 6. Sorunun Katılım Değerleri.....	96
TABLO 17. 6. Sorunun Analiz Tablosu.....	97
TABLO 18. 7. Sorunun Katılım Değerleri.....	99
TABLO 19. 7. Sorunun Analiz Tablosu.....	100
TABLO 20. 8. Sorunun Katılım Değerleri.....	101
TABLO 21. 8. Sorunun Analiz Tablosu.....	102
TABLO 22. 9. Sorunun Katılım Değerleri.....	104
TABLO 23. 9. Sorunun Analiz Tablosu.....	105
TABLO 24. 10. Sorunun Katılım Değerleri.....	106
TABLO 25. 10. Sorunun Analiz Tablosu.....	107
TABLO 26. 11. Sorunun Katılım Değerleri.....	108

TABLO 27. 11. Sorunun Analiz Tablosu.....	109
TABLO 28. 12. Sorunun Katılım Değerleri.....	110
TABLO 29. 12. Sorunun Analiz Tablosu.....	111
TABLO 30. 13. Sorunun Katılım Değerleri.....	114
TABLO 31. 13. Sorunun Analiz Tablosu.....	115
TABLO 32. 14. Sorunun Katılım Değerleri.....	116
TABLO 33. 14. Sorunun Analiz Tablosu.....	117
TABLO 34. 15. Sorunun Katılım Değerleri.....	118
TABLO 35. 15. Sorunun Analiz Tablosu.....	119
TABLO 36. 16. Sorunun Katılım Değerleri.....	120
TABLO 37. 16. Sorunun Analiz Tablosu.....	121
TABLO 38. 17. Sorunun Katılım Değerleri.....	122
TABLO 39. 17. Sorunun Analiz Tablosu.....	123
TABLO 40. 18. Sorunun Katılım Değerleri.....	124
TABLO 41. 18. Sorunun Analiz Tablosu.....	125
TABLO 42. 19. Sorunun Katılım Değerleri.....	129
TABLO 43. 19. Sorunun Analiz Tablosu.....	130
TABLO 44. 20. Sorunun Katılım Değerleri.....	131
TABLO 45. 20. Sorunun Analiz Tablosu.....	132
TABLO 46. 21. Sorunun Katılım Değerleri.....	133
TABLO 47. 21. Sorunun Analiz Tablosu.....	135
TABLO 48. 22. Sorunun Katılım Değerleri.....	136
TABLO 49. 22. Sorunun Analiz Tablosu.....	138
TABLO 50. 23. Sorunun Katılım Değerleri.....	139
TABLO 51. 23. Sorunun Analiz Tablosu.....	140
TABLO 52. 24. Sorunun Katılım Değerleri.....	141
TABLO 53. 24. Sorunun Analiz Tablosu.....	142
TABLO 54. 25. Sorunun Katılım Değerleri.....	143
TABLO 55. 25. Sorunun Analiz Tablosu.....	144

TABLO 56. 26. Sorunun Katılım Değerleri.....	145
TABLO 57. 26. Sorunun Analiz Tablosu.....	146
TABLO 58. 27. Sorunun Katılım Değerleri.....	147
TABLO 59. 27. Sorunun Analiz Tablosu.....	148
TABLO 60. 28. Sorunun Katılım Değerleri.....	140
TABLO 61. 28. Sorunun Analiz Tablosu.....	151
TABLO 62. 29. Sorunun Katılım Değerleri.....	152
TABLO 63. 29. Sorunun Analiz Tablosu.....	153
TABLO 64. 30. Sorunun Katılım Değerleri.....	155
TABLO 65. 30. Sorunun Analiz Tablosu.....	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
ŞEKİL 1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Örgütsel Çatışmalar.....	33
ŞEKİL 2. Blake ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Biçimleri Ölçeği.....	48
ŞEKİL 3. Blake, Shepard ve Mouton'a Göre Çatışmanın Çözümünde, Çatışmanın Niteliğine Göre İzlenecek Yöntemler.....	49
ŞEKİL 4. Thomas Modeli Çatışma Yönetim Süreci.....	51
ŞEKİL 5. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Şekillerinde Çift Taraflı Alaka Modeli.....	53

GRAFİKLER LİSTESİ

Sayfa No

Grafik 1. Anket Sorularının Karşılaştırılması.....	112
Grafik 2. Teknolojik Halkla İlişkiler Araçlarının Örgüt Üyeleri Tarafından Statüsel Bağlamda Kullanım Oranı.....	126

KISALTMALAR

LAN :.....Local Area Network

WAN :.....Wide Area Network

TCP :.....Transmission Control Protocol

IP :.....Internet Protocol

TRT :.....Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

SPSS :.....Statistical Package for the Social Sciences

GİRİŞ

Araştırmanın Konusu ve Amacı

İnsanlar, var olduklarından bu yana belirli ihtiyaçlar, istekler ve amaçlar için bir araya gelerek beraber hareket etmiştir. Yerleşik düzene geçildikten sonra, üretim, dolayısıyla da karşılıklı etkileşim ve iş bölümü çoğalmıştır. Zamanla gelişen ticaret ve sonrasında yaşanan sanayi devrimi ile insanlar, sistemli bir şekilde bir araya gelerek örgütlenmeye başlamışlardır.

Günümüzde sistemli şekilde işleyen ve hiyerarşik yapılardan oluşan örgütler, farklı pozisyonlarda, farklı görev ve sorumluluklarla meşgul olan insanların daha önceden belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda bir araya toplanmış halini ifade etmektedir.

En geniş anlamıyla örgüt; insanların belirli örgütsel zaman ve mekânda birlikte olduğu, belli üretim tarzı ve ilişkileri karakterini taşıyan, belirli sebeplerle oluşturulmuş amaçlı yapılardır (Erdoğan, 2008: 231).

Dayanışma ve ortaya konan hedeflere daha hızlı ulaşma adına işbirliğine dayanan bir sosyal sistem olan örgütleri oluşturan üyelerin her biri farklı kültür, gelenek ve görenek ile yetişmiş, ayrı karakterlere sahip bireylerdir. Dolayısıyla, örgüt tarafından alınan kararlara itaatte, yönetim ile olan iletişimde ve örgüt üyesi diğer kişilerle olan ilişkilerde her bireyin aynı şekilde davranması beklenemez. Bu gibi durumlar karşısında da bireyler, bireyler arası, birey-grup ya da gruplar arasında uyumsuzluk ve fikir ayrılığı yani, çatışma yaşanması doğal olmaktadır.

Aynı amaç etrafında toplanmış birçok kadın ve erkeğin de aynı karakterde olmasını beklemek yanlış olacaktır. Farklı aile kültürü ile yetişmiş olan örgüt üyeleri, doğal olarak örgütsel olaylara farklı açılardan yaklaşarak çoğu zaman farklı tepkiler göstermektedirler. Örgüt yönetimi tarafından pek de hoş karşılanmayan bu farklı

anlayış sistemleri, bazen örgüt içerisinde ciddi anlaşmazlıklar ve uyuşmazlıklara yani çatışmaya sebebiyet vermektedirler.

Yeryüzündeki bütün canlı organizmalar gibi insanlarda yaşamları süresince ihtiyaçlarını gidermek üzere davranışta bulunmaktadır. Ortak amaçlar için oluşturulan örgütlerde de ihtiyacını tatmin etmek konusunda bir engellenmeyle karşılaştığında, örgüt içerisinde sıkıntı ve gerilime bağlı olarak çatışma ortaya çıkmaktadır (Yelkikalan, 2006:198).

Çatışma; bireylerin kendi içlerinde, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç, algı, düşünce, inanç farklılıklarının yaşandığı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Türkel, 2000: 59). Genel anlamda, savaşımlardan endüstriyel mücadelelere, çekişmeye ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplayan çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları kabullenmemesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile rekabet yaşaması yatmaktadır. Özelden genele gidilerek çatışma ele alındığında, kişi bazında, insanın yapısında genetik olarak var olduğu sanılan içgüdüsel saldırgan davranışların bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir mahsulü olduğu söylenebilmektedir. Genel bir bakış açısından irdelendiğinde örgütsel çatışma ise kişiler ve grupların birlikte çalışma problemlerinden doğan ve normal etkinliklerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Evcimen, 2009).

Yaşanan örgütsel problemlerin birçok farklı sebebi bulunmaktadır. Kimi zaman bireysel farklılıklardan, kimi zaman iletişimsel sorunlardan, kimi zaman örgütsel sıkıntılardan kaynaklanmaktadır.

Kişilerin beklenti farklılıkları, algılamadaki ayrılıkları ve örgütsel değişime aynı zamanda ayak uyduramamaları veya örgütsel kaynaklardan eşit şekilde yararlanamamaları gibi birçok neden, çatışmaya sebebiyet vermektedir. Örneğin; örgüt kaynakları, başlangıçta, sadece bilgi ve destekçiler olarak değerlendirilirken, zaman ilerledikçe, insan kaynağı, araç-gereç, mekân gibi kavramlar da kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Ortak amaca ulaşmada hizmet eden bu kaynaklar

azaldığında ya da tükendiğinde, kaynaklardan yararlanmak isteyen örgüt üyeleri arasında çatışmalar yaşanmaktadır (Özdemir, 2003: 27).

Çatışmanın örgüt açısından doğuracağı sebepler, nasıl yönetildiği ile ilintilidir. İyi yönetilen bir çatışma; örgüte farklılık, ahenk ve çeşitlilik, dolayısıyla başarı getirirken, iyi yönetilemeyen bir çatışma; örgütün içerisinde karışıklılığa, gerginliğe, bıkkınlığa, motivasyon eksikliğine ve dolayısıyla kalitesiz hizmet üretilmesine neden olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, çatışmayı örgütsel açıdan değerlendirirken dikkatli davranmalıdırlar.

Çatışma yönetimine dair ilk çalışmalar, 1920’li yıllarda Mary P. Follett tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonrasında birçok çalışma gerçekleştirilmiş, son olarak M. Afzalur Rahim geniş bir çalışma gerçekleştirerek çatışma yönetimine dair; bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınma olarak beş önemli strateji belirlemiştir. Bu stratejiler araştırma içerisinde ayrıntılı olarak inceleneceklerdir.

İletişim, çatışmanın her aşamasında oldukça büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki ifade de bu önem, vurgulamaktadır.

İnsanlara para, makine veya beyin olarak davranmak yerine onları doğal bir kaynak olarak düşünmek belki de daha yararlı olacaktır... Hiçbir örgütsel ilişki, çalışanların ilişkileri kadar değerli değildir (Cutlip et al., 1985: 311’den aktaran Theaker, 2008: 208).

Amacı, yapısı, boyutu ne olursa olsun her türlü örgütsel yapı hayatta kalabilmek için sürekli iletişim halinde olmak zorundadır. Bir örgütün, hedef ve amaçlarına ulaşması için örgüt üyeleri arasında bir uyum ve motivasyon şarttır. Yukarıda bahsedildiği gibi farklı kişiliklerden oluşturulmuş organik bir sistem olan örgütte çatışmaların meydana gelmesinde birçok neden mevcuttur ancak bu çatışmalar, yalnızca taraflarla etkili iletişim kurarak çözüme ulaşılmaktadır.

Örgütsel bütünlüğü desteklemek, daha fazla paylaşım ve iletişim ortamı yaratmak için örgütler bazı mekanizmalara ihtiyaç duymaktadırlar. Bir örgüt ve hitap ettiği hedef kitlesi arasında iyi niyet ve anlayışa dayalı bir iletişim süreci ve ilişki oluşturulmasına katkıda bulunan planlı çalışmalar bütünü olan halkla ilişkiler bu ihtiyaca cevap vermektedir (Theaker, 2008: 17). Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde, özellikle de yapısal olarak büyük olan ya da hiyerarşik açıdan karmaşık örgütlenmelerde, iletişimsel kanalları oluşturmak, sürekli bir bilgi akışı ile potansiyel sorunları önlemek ve açık çatışmaları sona erdirmek için örgüt yöneticileri halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Örgüt ve üyeleri arasında iletişim köprüleri kuran halkla ilişkiler, yaşanan çoğu anlaşmazlığın önüne geçebilmek için çaba harcamaktadır.

Ortak kararların alınamaması ve ya örgütsel bütünlüğün oluşturulamaması gibi durumlarda, halkla ilişkilerin amacı, yönetimin eylem ve işlemlerini hedef kitlesine onaylatma çabası değildir. Ancak amaç; eylem ve işlemleri yönetilenlerle etkileşerek gerçekleştirme ve böylece kendiliğinden oluşan bir onay elde etmektir (Kazancı, 1980: 32).

Örgüt içi yaşanan çatışmalarda, örgüt yönetiminin hedefi olan üyelerin onayı ve katılımının sağlanması, halkla ilişkiler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Halkla ilişkiler bu süreci gazete, telefon, internet, açılış vb. basılı, sözlü, teknolojik, görsel ve diğer araçları ile yönetir. Bu araştırma ile halkla ilişkilerin, iletişim araçları ile örgüt içerisinde yaşanan çeşitli çatışmaları nasıl yönettiği, hazırlanan bir anket uygulaması sonuçları ve örgüt üyeleriyle gerçekleştirilen görüşmeler sayesinde araştırma içerisinde ortaya konmaya çalışılmıştır.

Daha önceden halkla ilişkiler araçlarının çatışma yönetim sürecine katkıları ve süreçteki rolleri üzerine herhangi bir akademik araştırmanın bulunmaması bu çalışmanın önemini arttırmakta ve ileriki yıllarda bu alan için bir yol gösterici niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini 2010 yılında Türkiye’de faaliyet göstermeye başlayan Fransız menşeli Décathlon Spor Mağazası Ankara KENTPARK ve İstanbul FORUM şubeleri oluşturmaktadır. Firmanın Türkiye’de 114 çalışanı ile mevcut yalnızca bu iki mağazası bulunmaktadır.

Mağaza bünyesinde yöneticiler; başta bir Fransız vatandaşı mağaza müdürü olmak üzere, reyonların sorumluluğunu üstlenen departman müdürleridir. Diğer mağaza çalışanlarını, satış danışmanları ve kasiyerler oluşturmaktadır. Satış danışmanı ve kasiyerler departman müdürlerine, departman müdürleri de mağaza müdürüne bağlı çalışmaktadırlar.

Anket uygulaması ve görüşmeler için bu evrenin seçilmesinde Fransa’da köklü bir şirket olan Décathlon’un, Türkiye’deki ilk mağazalarında, çok kültürlü bir ortamda, yabancı yöneticiler ile Avrupalı bir yönetim stratejisiyle, örgüt üyelerinin sosyal ve psikolojik anlamda memnuniyetine önem vermeleri etkili olmuştur. Daha öncesinde şirkette 4 aylık bir deneyimle elde edilen bilgilere göre, bir halkla ilişkiler birimi bulunmamasına rağmen, örgüt tarafından üyelerine halkla ilişkiler araçlarının etkili şekilde sunulduğu ve ast/üst ilişkilerinde, çatışmalarda yapıcılıktan yana olmaları da bu örgütün seçilmesinde bir etmen olmuştur.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, örgüt içi yaşanan çatışmaların çözümlenmesinde çatışma yönetiminin işlevselliğini arttırmak için halkla ilişkiler araçlarının rolünü belirlemeyi saptamaya yöneliktir. Çalışmanın sınırlılıklarını; kişisel farklılıktan, iletişimden, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmaların çözümlenmesinde halkla ilişkiler araçlarının rolünü belirlemek oluşturmaktadır. Bu amaçla da yukarıda belirtilen evrende, önce 15 kişilik bir gruba pilot anket uygulaması gerçekleştirilmiş, değerlendirmeler ve

düzeltilmeler ardından genel anket uygulaması yapılmıştır. Evrenin tamamına ulaşılmıştır ve tüm sorular üyeler tarafından eksiksizce yanıtlanmıştır.

Anket uygulaması Ocak-Aralık 2010 tarihleri arasında Décathlon Ankara KENTPARK ve İstanbul FORUM mağazalarında çalışmakta olan, toplamda 114 olmak üzere; 2 mağaza müdürü, 17 departman müdürü, 30 kasiyer ve 65 satış danışmanı örgüt üyesi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Anket sonuçları ardından yeterli bilgiye ulaşılamayan noktaları aydınlatabilmek adına, 22 kişi ile İstanbul ve Ankara mağazalarında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları, demografik bilgilere ulaşmak için yöneltilen sorular ardından; çatışma, halkla ilişkiler, halkla ilişkiler araçları ve çatışma yönetimi olmak üzere 4 bölümde yöneltilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular araştırma evreninde yer alan mağaza çalışanları, kullanılan veri toplama aracı, veri analiz yöntemleri ve araştırmanın yapıldığı tarih ile sınırlıdır, zaman içerisinde bu görüşler değişebilir.

Araştırmanın Temel Soruları

Aşağıdaki sorular araştırmanın hazırlanması aşamasında elde edilmek istenen sonuçlara ulaşmada sorulan sorulardır.

1. Örgüt içi çatışmalarda bireysel farklılıklar önemli etmenlerdir. Bu durumda, Décathlon Spor Mağazaları çalışanları bireysel farklılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşamakta mıdır?

2. Çatışmaların yaşanmasında iletişimden kaynaklanan faktörler mevcuttur. Buna bağlı olarak, Décathlon Spor Mağazaları çalışanları arasında iletişimden kaynaklanan çatışmalar meydana gelmekte midir?

3. Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışma nedenleri vardır. Bu çerçevede, Décathlon Spor Mağazaları çalışanları örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar ile karşılaşmakta mıdır?

4. Örgüt içinde çatışmaların yönetilmesinde basılı halkla ilişkiler araçları etkili olmaktadır. Bu varsayıma göre, Décathlon Spor Mağazaları içerisinde, çatışma yönetiminde basılı halkla ilişkiler araçlarının rolü bulunmakta mıdır?

5. Örgütlerin kendi içlerinde meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde sözlü halkla ilişkiler araçları fonksiyoneldir. Öyleyse, Décathlon Spor Mağazaları'nda sözlü halkla ilişkiler araçları çatışma yönetiminde kullanılmakta mıdır?

6. Örgüt içi çatışmaların yönetiminde görsel ve işitsel halkla ilişkiler araçları etkin olmaktadır. Bu anlamda, Décathlon Spor Mağazaları'nda çatışma yönetiminde görsel ve işitsel halkla ilişkiler araçları etkin midir?

7. Örgütlerin içinde meydana çatışmaların yönetilmesinde teknolojik halkla ilişkiler araçları aktiftir. Buna bağlı olarak Décathlon Spor Mağazaları içerisinde teknolojik halkla ilişkiler araçlarının aktif olduğu söylenebilmekte midir?

8. Yarışma, festival, kutlama, fuar, sergi, dilek kutuları ve panolar vb. diğer halkla ilişkiler araçları çatışma yönetimine örgütlere yardımcı olmaktadır. Bu kanaate göre, Décathlon Spor Mağazaları'nda yarışma, festival, kutlama, fuar, sergi, dilek kutuları ve panolar vb. diğer halkla ilişkiler araçları çatışma yönetimi sürecinde örgüte yardımcı olmakta mıdır?

Araştırmanın Denenceleri

Yukarıdaki sorulara göre de araştırmanın denenceleri aşağıdaki gibidir:

1. Décathlon Spor Mağazaları çalışanları bireysel farklılıktan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.

2. Décathlon Spor Mağazaları çalışanları arasında iletişimden kaynaklanan çatışmalar meydana gelmektedir.

3. Décathlon Spor Mağazaları çalışanları örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar ile karşılaşmaktadır.

4. Décathlon Spor Mağazaları içerisinde, çatışma yönetiminde basılı halkla ilişkiler araçlarının rolü bulunmaktadır.

5. Décathlon Spor Mağazaları'nda sözlü halkla ilişkiler araçları çatışma yönetiminde kullanılmaktadır.

6. Décathlon Spor Mağazaları'nda çatışma yönetiminde görsel ve işitsel halkla ilişkiler araçları etkindir.

7. Décathlon Spor Mağazaları içerisinde teknolojik halkla ilişkiler araçlarının aktif olduğu söylenebilmektedir.

8. Décathlon Spor Mağazaları'nda yarışma, festival, kutlama, fuar, sergi, dilek kutuları ve panolar vb. diğer halkla ilişkiler araçları çatışma yönetimi sürecinde örgüte yardımcı olmaktadır.

Araştırmanın Sayıtları

Anket soruları araştırma ile ilgili evrende söz konusu olan mağaza çalışanlarının fikirlerine ulaşmada yeterlidir. Anketlerin uygulandığı bireyler hiç bir baskı ya da yönlendirme olmadan soruları kendilerince cevaplamışlardır. Anketler gerçekleri yansıtmaktadır.

Araştırmada Kullanılan Yöntem ve Teknikler

Bu çalışma bir alan çalışmasıdır. Nicel bir betimleme çalışması olması amaçlanan bu araştırmada veriler, öncelikle derinlemesine yapılmış bir bilimsel literatür taraması ve internet araştırmasıyla elde edilmiştir.

Çatışma yönetim stratejileri belirlenirken; Mary P. Follett, Blake, Shephard ve Mouton, Thomas, Sternberg ve Dobson ve son olarak M. Afzalur Rahim Modelleri incelenmiştir.

Bütün veriler çalışmayı desteklemenin yanında son bölümde incelenen örgüt içi çatışmaların yönetilmesinde; basılı, sözlü, görsel ve işitsel, teknolojik ve diğer halkla ilişkiler araçlarının rolünü değerlendirmek için kullanılmıştır.

Mevcut durumu ortaya koymak amacıyla evrenin tümüne uygulanan 5’li likert tipi bir anket çalışmasıyla nicel veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Örgüt üyelerine, fikirlerini beyan etmede çeşitlilik ve özgürlük sunmak açısından 5’li likert tercih edilmiştir. Yanıtlanan anketler, istatistiksel veriler elde edilmesi amacıyla SPSS programı ile çözümlenerek incelenmiştir.

Ankete dair ayrıntılı sonuçlar elde edilmiştir ve son bölümde bütün soruların değerleri açıkça ifade edilmiş tabloları ile sırasıyla verilmiştir. Toplamda 30 soru

bulunmaktadır ve örgüt üyeleri katılma derecelerini “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şıklarından birini tercih edip işaretleyerek belirtmişlerdir.

Anket soruları Fransız örgüt üyesi için hazırlanan anketler harici Türkçe olarak hazırlanmış ve uygulanmıştır. Fransızca anket örneği de ekte sunulmuştur (Bkz. Ek 1.2). Ankete katılımcıların demografik bilgileri (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb) ile ilgili sorulara yönlendirilerek başlanmıştır (Bkz: Ek 1.1).

Anket ile elde edilen verilerin tatmin edici olmaması ve araştırmanın temel sorularına yeterli cevabı verememesi üzerine, örgüt üyeleri içerisinde; 1 mağaza müdürü, 6 departman müdürleri, 11 satış danışmanı ve 4 kasiyerler ile görüşmeler yapılmıştır. Özellikle örgüt üyelerinin kararsız kaldıkları ya da katılmadıkları noktalara ayrıntılı değinilmeye çalışılmış ve bu bilgiler özellikle sonuca varmada araştırmaya önemli derece ışık tutmuştur.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARININ ROLÜNÜN BELİRLENMESİNDE KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Örgüt Kavramı

İnsan, ilk çağlardan itibaren yaşamak için gereksinimlerini karşılamak, daha güçlü olmak için bir araya gelerek beraber hareket etmiştir. Yerleşik hayata geçilmesinin ardından yerleşim yerlerinde tarım ve ticaret hız kazanmış, daha başarılı olmak için iş bölümü artmıştır. Zamanla ticaret yollarının oluşması ve sonraki yüzyıllarda yaşanan sanayi devrimi ile insanlar daha düzenli bir biçimde örgütlenmiş ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için topluca çalışmışlardır.

En az emekle en çok yarar temin etmeyi amaçlayan örgütler, örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş ve bunun için çaba harcayan kişilerin oluşturduğu topluluklardır. Sosyal sistemler olan örgütler, insanların belirlenen amaçlar üzerine birlikte hareket etme ve yardımlaşma ihtiyacından doğmaktadır ve örgütlenme ile bu dayanışmanın örgüt açısından sağladığı yararların artırılması hedeflenir. Örgüt yapıları, sosyal sistemlerin en alt basamağı olarak değerlendirilmektedir (Biber, 2007: 70).

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği ifade etmektedir. Günümüzde insanlar artık zaruri olarak yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgüt denildiğinde yalnızca iş yerindeki çalışanlar topluluğu aklımıza gelmemelidir. Çağımızda artık her ihtiyaç

gereği yeni örgütler oluşmaktadır. Kayıtlı olduğumuz bir spor kulübü, ikamet ettiğimiz apartmanımız gibi ait olduğumuz topluluklarda birer örgüttür.

Örgütler kendilerine hayat veren toplumsal bir çevre içinde yaşarlar. Örgütlerin çevresini oluşturan doğal, toplumsal, hukuki, siyasal ve ekonomik etmenler, sürekli değişme durumundadırlar. Ertürk'ün (2007: 7) de belirttiği gibi; *“örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, örgütleri de etkilemektedir”*.

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Yani örgütlerin hayatımızdaki yeri çok önemli ve hayatidir. Yine Ertürk'ün (2007: 10) ifade ettiği gibi; *“örgütler, toplumu tanıma, toplumun ya da bir grubun görüşleri doğrultusunda faaliyetlerine yön verme eylemlerini örgüt yönetimlerinde gelişen bir halkla ilişkiler anlayışıyla gerçekleştirmektedirler. Örgütler değişik amaçlarla bir araya gelmiş insanlardan oluşmaktadır. İşte bu nedenle malzemesi insan olan bu yapılar da tıpkı insanlar gibi, canlı bir organizma yapısı gösterirler”*. Farklı bireylerin oluşturduğu bu yapılarda, amaçlar aynı düzlemde olsa da her zaman aynı fikir ve görüş birliğinin yakalanmasını beklemek ve çatışmaya karşı hazırlıksız olmak yanlıştır. Örgütlerde oluşturulacak halkla ilişkiler birimleri ve kullanılan araçları ile beklenen, gerçekleşmesi olağan olan çatışmalarla mücadele etmek kolaylaşacaktır.

1.1.2. Çatışma Kavramı

Milyarlarca farklı karaktere sahip olan insanın yaşadığı dünyamızda, bir o kadar ayrı anlayış, görüş, fikir ve yaşam tarzının olması, bu farklılıklardan dolayı da insanlar arasında farklı sebepler uyumsuzluk yaşanması kaçınılmazdır.

Çatışma sadece insanın doğasına özgü bir olgu değildir. Yaşayan tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde hayatta kalabilmek adına çatışmak zorunda kalmaktadırlar (Eren,

2008: 553). Bireyler yada gruplar açısından değerlendirildiğinde böylesi bir periyot içerisinde kişilerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olan her türlü sıkıntı çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bireysel anlamda çatışma; hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik gereksinimlerin doyumuna engel olan problemlerin ve sıkıntıların beraberinde getirdiği gerginlik durumunu belirtmektedir. Teknik olarak ise çatışma kavramı; kişilerin ya da grupların aralarında karara varamadığı iki amaç, hedef veya görüş arasında kalma durumudur. İkisinden biri tercih edilirse, diğeri gerçekleştirilmesi ertelenmiş ya da tamamen geçirilmiş olacaktır. Bu tercih noktası; insanlar ve güçler arasında da meydana gelmekte olabilir. Çarpışma, savaş, gerginlik, geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık gibi terimler çatışma kavramını anımsatmaktadır (Karip, 1999: 71).

İki veya daha fazla kişi veya grubun; amaçlarının, hedeflerinin, isteklerinin veya güdülerinin uyuşmaması haline “çatışma” adı verilmektedir. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkların sebep olduğu çatışmalar halinde, taraflar kendi fikir, inanç ve görüşlerini benimsetmek isterken, diğer tarafın da kendisini ya da kendilerini etkilemesini engellemeye çalışmaktadır (Ertürk, 2009: 217).

Küreselleşme, her alanı etkilediği gibi, örgütleri de çok etkilemektedir. Yaşadığımız yüz yılda her geçen gün değişimin hızla artmasıyla bireyler arasında farklı düşünce, duygu, görüş, amaç ve davranışların olması kaçınılmazdır. Bu sebeple iletişimin olduğu her yerde çatışmanın yaşanmaması mümkün görünmemektedir. Bireysel sıkıntılarında kaynaklanan tahammülsüzlük ve kişinin, içinde yaşadığı toplulukta yaşanan aksaklıklar, çatışmayı tetiklemektedir. Dolayısıyla, çatışma, iletişimin olduğu her yerde ortaya çıkan, örgütlerdeki bütünlüğü, örgüt üyelerinin motivasyonlarını ve stres seviyelerini etkileyen, toplumun önemli bir olgusudur denebilmektedir. Örgütler, sürekli değişen çevreye adapte olmakta zorlanmakta ve dolayısıyla çevresiyle yeterince etkili iletişim kuramadığı zamanlarda örgüt içinde de çatışmalar yaşamaktadır. Aynı zamanda da farklı bireylerden meydana gelen örgüt içerisinde de çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğu söylenebilir.

Demografik yapının giderek değiştiği, dünyanın insanlığa sunduğu kaynakların tükenmeye yakın olması ve buna bağlı olarak rekabetin küreselleşen dünyada

kazandığı önem elbette ki her birey ya da topluluğun hayatta kalma savaşına neden olmaktadır. Kuşkusuz az önce de bahsettiğimiz gibi bu durum sonucunda da değişik örgütlerde, değişik sebeplerde, değişik şekillerde çatışmalar yaşanmaktadır. Genel olarak çatışma, kültürel değerler, kişilik, örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır. Şendur'un (2006: 1) da belirttiği gibi; “*çatışma, sadece insanları değil topluluk halinde yaşayan ve ortak yaşam alanı kullanan bütün canlıları etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik bir olgudur*”.

Kişi veya kişilerin ya da grupların, hayatlarının hemen her döneminde ve değişik seviyede ortaya çıkan, toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen çatışma; pek çok değişik sebep ve tetikleyici sebebin etkileşimi olarak ortaya çıkmakta ve çatışmaya dâhil olan tarafların örgüt içerisindeki etkinliklerini ve performanslarını etkilemektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 75). Her yönetici aynı zamanda bir örgütsel çatışma çözümleyicisidir ve iyi bir çözümleyici olabilmek için de iyi iletişim kurmak gerekmektedir. Örgüt içinde yaşanan; iletişim eksikliği, örgüt üyeleri arasındaki iletişim kanallarının işlevsizliği ve yaşanan değişimleri yakalayamama gibi durumlarda örgüt halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır

1.1.3. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışmadan bahsederken, örgütlerin farklı karakterlerdeki, farklı hayat tarzlarına ve düşünce sistemlerine sahip bireylerin oluşturduğu topluluklar olduğundan bahsedilmişti. Oluşturulan bu toplulukların görüş ayrılığı ve uyuşmazlık sonucu yaşadığı sorunlar, yaşanan örgütsel çatışmalar olarak adlandırılmaktadır.

Yaşanan sıkıntılar ve gerginlikler, örgüt içerisinde bozulmalar meydana getirerek bireyler arasında, bireyler ve gruplar arasında, iki ya da daha fazla grup arasında çatışmalara sebebiyet vermektedir. Bu sıkıntıların, örgüt içerisinde olmazsa olmaz çatışmaya dönüşmesi ile örgütün işleyişini etkileyen bir takım olumsuz deneyimler yaşanmaktadır. Çünkü çatışmalar örgüt etkinliklerini direkt olarak etkileyen, iyi bir yönetim stratejisi gerektiren durumlardır.

Örgütsel çatışmalar, sosyal etkileşimin doğal bir sonucudur ve ayrıca örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Örgüt, *“ortak hareket ederek bir işi başarmak için bir araya gelen kişiler ya da gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapı veya bir grup insanın, bir ya da birden fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan işbirliği, sistem ve mekanizma”* olarak tanımlanmaktadır. Örgütler ancak bütünlüğü oluşturan üyelerinin işbirliği ve ortak amaçlara yönelik çabalarının koordinasyonu ile amaçlanan hedeflerine ulaşabilmektedirler (Topaloğlu ve Boylu, 2006: 4).

Bu koordinasyonu sağlayabilmek için, örgüt içerisinde sistemli şekilde örülmüş etkili bir iletişim sistemi gerekmektedir. Halkla ilişkiler araçları sayesinde, örgüt içerisinde birimler arası iletişim kanalları oluşturularak yaşanması ihtimal çatışmalar en aza indirilebilir ve üstlerin çatışmayı yönetmesini kolaylaştırır.

Rahim'e göre, *“örgütsel çatışma kaçınılmaz, meşru ve hatta efektif örgüt yönetiminin olumlu bir göstergesi”* olarak kabul edilmektedir (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 156). Yani örgütsel çatışmalar, örgütün işleyişinin doğru yönde olduğunun ve yönetimin, işini başarıyla gerçekleştirdiğinin ispatı olmaktadır.

Bir takım nedenlerden dolayı gruplar arası çatışma yaşayan bir diğer grubun üyeleri arasında birlik, beraberlik, sadakat, takım ruhu vb. gibi duygular gelişirken, karşıt durumda düşmanca tavırlar, negatif yorumlar, iletişim eksikliği gibi fonksiyonel olmayan olumsuz deneyimler de gözlemlenebilmektedir. Önemli olan çatışmaların nedenlerini bulup, ortaya çıkarabilmek ve çatışmaların çözümü için uygun metodu ya da stratejiyi saptayabilmektir. Çatışma yönetimi, örgüt ve birey gelişimi için olumlu sonuçlara ulaşmayı ve olumsuz sonuçları engellemeyi amaçlamaktadır

Bireylerin oluşturduğu örgütlerde çeşitli sebeplerden kaynaklanan birçok çatışma yaşanmaktadır. Bunlar da çatışmaya neden olan faktörler başlığı altında araştırma içerisinde incelenmiştir.

1.1.4. Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışma yönetimi, çok eskilere dayanmayan yirminci yüzyılın ilk dönemlerinde ortaya konan yönetim modelleri ile meydana çıkmış bir olgudur. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmanın olumsuz etkilerinden dolayı kaçınmayı savunmaktadır. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi yerine çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı doğal karşılamakta hatta örgütsel hayat içerisinde kaçınılmaz olarak bir olay olarak görmektedir. Bu görüşe göre, çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılmalıdır (Atiker, 2004: 8).

Dünya çapında en yaygın çatışma yönetimi yaklaşımı, geleneksel yöntem olan kaçınmadır. Ancak bulgular bu yaklaşımı desteklememektedir. Özellikle yetmişli yılların sonlarına doğru bu yaklaşımın yapılan araştırmalarla nadiren faydalı olduğu ortaya konmuştur. Elde edilen son verilere göre, kaçınma yaklaşımına kıyasla, açıklık çok daha etkili bir yöntem olmaktadır. Örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde açıklık, kişilerin birbirlerinin bakış açılarını anlamayı, yaşanan problemlere yüksek kalitede çözümler geliştirmeyi ve ilişkileri sağlamlaştırmayı desteklemektedir (Tjosvold ve Sun, 2005'den aktaran Tjosvold, 2008: 23).

Çatışma yönetimi, çağdaş bir yaklaşımı savunmaktadır, çatışmayı çözmeye yönelik çalışmalar daha gelenekçi yaklaşımlardır. Çatışmayı çözmek “durumu kurtarmak” olarak ifade edilebilir ve geçicidir. Çatışma yönetimi ise bir süreçtir ancak doğru stratejilerin seçilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir ve önceden de daha belirttiğimiz gibi maliyetlidir. Tjosvold'un aktardığı gibi, çatışmadan kaçınmak ve üzerini örtmeye çalışmak genellikle olumsuz, çok nadir olumlu sonuçlar meydana getirmektedir. Tavsiye edilen, çatışmanın açığa vurulması, çatışmaya dahil olan tarafların birbirlerini tanımalarını ve problemlerini anlamalarını sağlayan bir ortam yaratarak ve bütün bunları tartışarak daha yararlı ve kalıcı sonuçlar elde edilmeye çalışılmasıdır.

Çatışmaların örgütteki sebeplerini belirlemek ve bunları açığa çıkartmak, bu süreci yönetmek ve süreç içerisinde çatışmaların çözümlenebilmesi için duruma

uygun model veya stratejilere karar vererek, bu strateji ya da modelleri uygulama etkinliğine, çatışma yönetimi denilmektedir. *Amacı çatışmaların olumsuz etkilerini en aza indirecek olumlu etkileri ise en üst düzeye çıkacak örgüt ortamı oluşturmak olan çatışma yönetimi* (Düşükcan, 2003: 103), uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylemde bulunması olarak da ifade edilebilmektedir.

Çatışmaların yönetilmesi, örgütlerde örgüt ve birey gelişimi için olumlu sonuçlara ulaşmayı ve olumsuz sonuçları önlemeyi amaçlar. Her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisidir ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde fayda sağlayacak her uygulama, ardından başarıyı getirecektir (Taştan, 2002'den aktaran Sungur, 2007: 265). Yöneticilerin çatışmaları ele alış tarzı, yönetme modeli ve özellikle örnek teşkil eden bir duruş sergileyip sergilemediği, çatışma yönetimi açısından önemli olmaktadır.

Bu zamana kadar incelenen başlıklar altında çatışmanın varlığının iyi yönetildiği takdirde yüzde yüz olmasa da örgüte fayda getirdiğinden bahsedilmiştir. Çatışmanın hiç var olmadığı bir örgüt ya çok monotonlaşmakta ya da örgüt içerisindeki çatışmalar yönetim tarafından bastırılmaktadır. Bu iki durumda da çatışma, örgüt içinde özendirilmelidir. Çatışmanın yaşanması ve yönetilmesi aşamasında verilecek ödünler, mevcut duruma göre örgüt açısından daha az zararlı olacaktır. Çatışmanın yönetilmesi, örgüt içerisindeki işlerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi, işbirliğinin sağlanması, streten kaynaklanan olumsuz bir çalışma ortamına maruz kalınmaması ve verimliliğe katkısı açısından önem taşımaktadır.

Çatışma yönetimi, bilimsel olarak yirminci yüzyılın başlarından itibaren ele alınmıştır. Yönetim modelleri teknikleri ve aşamalarıyla çalışmamızda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.1.5. Örgütsel Çatışmalar Açısından Halkla İlişkiler Kavramı

Günlük konuşmada halkla ilişkiler terimi çok sıklıkla kullanılmakla beraber, bu kullanım halkla ilişkilerin gerçek anlamını yansıtmamaktadır. Bunun sebebi de halkla ilişkilerin yalnızca Türkiye’de değil tüm dünyada üzerinde yeni çalışılmaya başlanan bir alan olmasıdır. İlk kez Amerika Birleşik Devletleri’nde ortaya çıkan halkla ilişkiler faaliyetleri, daha sonra Avrupa’da uygulanmaya başlamış ve çok kısa bir zamanda, hızla önemini arttırarak, kendine ait dal ve alt başlıkların geliştirilmesini sağlamıştır (Keskin, F. ve Özdemir, B., 2009: 5).

Halkla ilişkiler kavramı; niteliksiz ve abartılı şekilde övgülerin yazıldığı basın bildirilerinin ya da kahve masalarındaki türden yönlendirici psikolojinin oluşturup yayınlanması biçiminde ele alınarak, değerlendirilme yoluna gidilmektedir. Gerçekte halkla ilişkilerin insan organizasyonlarının bilimsel yapısıyla, onların kültürüyle ilgilendiği vurgulanmaktadır. Halkla ilişkilerin örgüt için ne kadar önemli olduğu, bir kriz ortamında halkla ilişkilerin örgüt yönetimine yol göstermesi ve krizin en az zararla atlatılmasının sağlanması halkla ilişkilerin örgüt içinde yüklediği misyon neticesinde mümkün olmaktadır (Akdağ, 2005: 2).

İlerleyen konularda kuramsal olarak halkla ilişkileri ele aldığımızda, tarihsel gelişimi açısından değerlendirildiğinde neden böyle olumsuz bir üne sahip olduğu aktarılmıştır. Ancak günümüzde yürütülen çalışmaların işlevselliği ve gerekliliği baz alındığında Akdağ'ın da belirttiği gibi halkla ilişkiler, örgütler için bir yol gösterici uygulamaların bütünü temsil etmektedir.

Halkla ilişkilerin disiplinler arası bir bilim dalı olması sebebiyle kesin ve herkes tarafından kabul gören geçerli bir tanımının yapılması zordur. Ancak, diğer sosyal bilim dalları ile kaynaşması sonucu bir senteze ulaşılarak farklı yorumlar yapılarak farklı tanımlar geliştirilmiştir (Göksel ve Yurdakul, 2006: 5).

Halkla ilişkileri geniş bir bağlamda ele alan Peltekoğlu (2007: 7); “*kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası -kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre- değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir.*” diye tanımlamaktadır. Kurum içinde yaşanan çatışmaları çözümlenmede yaşanan sıkıntılarda yönetime yardımcı olacak halkla ilişkiler, örgüt içi iletişime yönelik uygulamalarda bulunur ve kurumda kullanılan mevcut halkla ilişkiler araçları ise durumun yönetilmesini sağlar.

“*Örgütsel değişimi kolaylaştıran, örgüt misyonunun ve vizyonunun tanımlanmasına ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardım eden bir yönetsel fonksiyon*” (Bakin vd., 1997: 52'den aktaran Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 21) olan halkla ilişkiler, özellikle örgüt içerisinde en çok çatışmaların yaşanmasına sebebiyet veren iletişimsel eksiklerin giderilmesine ve örgütsel bağlılığın artmasına yardımcı olmaktadır.

Örgüte ilişkin alınacak kararlar sürecinde, bilgi ve duyuruların örgütün bir üyesinden diğerine geçişi olarak tanımlanan örgütsel iletişim, örgüt kaynaklarının örgüt amaçlarını en iyi gerçekleştirecek şekilde kullanılmasını, böylece örgütün verimli ve etkili bir biçimde işlemlerini sağlar (Uysal, 1998: 123). Bu durumda, örgüt içi iletişim kanallarının etkin biçimde oluşturulması ve yönetilmesi halkla ilişkilere düşmektedir.

Artık günümüzde, örgüt açısından düşünüldüğünde, insanların güvenini kazanmak, yöneticilik anlayışının önemli hale gelmesiyle mümkündür. Olumsuz koşullarda olumlu ilişkiler içine girmek ve sorumlu davranmak halkla ilişkilerin en önemli faktörlerindendir. Bu sebeple örgütlerin, örgütsel bütünlüğü oluşturmak ve sürekli iletişim halinde kalmak için halkla ilişkilere ihtiyacı vardır.

Örgüt içerisine yönelik olarak planlanıp yürütülen halkla ilişkiler çalışmalarıyla; örgüt içi hedef kitlenin örgütsel amaçlar konusunda bilgilendirilmesi, genel yönetsel politikaların ve örgütsel amaçları destekler nitelikte işlevsel bir örgüt kültürünün oluşturulması, örgütsel sosyalizasyonun sağlanması amaçlanmaktadır (Biber, 2007: 72). Böylelikle, örgütsel birliğin oluşturulmasını sağlayan fonksiyonlar

vurgulanarak, halkla ilişkilerin çatışma yönetiminde adına hizmet verdiği örgüte ne gibi katkılar sağlayacağı belirtilmiştir.

Çatışma yönetimi penceresinden düşünülünce, halkla ilişkiler; bir örgüt ve örgütün üyeleri için, hedef kitlesinin taleplerini ve beklentilerini bilmeyi, bunları örgütün amaçları ile bütünleştirmeyi öngören bir etkinliktir (Uysal, 1998: 3).

Verilen tanımlamaların ve yapılan açıklamaların neticesinde, halkla ilişkilerin örgütün sürekliliği için olmazsa olmaz işlevsel bir mekanizma olduğu, değişim ve ilerleme için örgüt bütünlüğünün ve motivasyonun korunması için gereken bir fonksiyon olduğu ve çatışmaları çözüme örgüt yöneticileri ve diğer üyelerine yararlı olan, iletişimsel bir eylem olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel yaşam içerisinde farklı farklı organizmaların, birim birim ayrılarak, tek bir bütünü temsil ettiği düşünüldüğünde, birimler arası etkili iletişimin gerçekleştirilmesi, düzenli ve eksiksiz bilgi aktarımının sağlanması, iş kalitesini artırılması için örgüt üyelerinin ait oldukları bütünlüğe bağlılığının güçlendirilmesinde, dolayısıyla çatışma yönetimi sürecinde çok çeşitli sebeplerle yaşanan uyuşmazlık ve anlaşmazlıkları kontrol edebilmek için araçları ile hizmet eden halkla ilişkiler, örgütlerin çatışma yönetiminde ihtiyaç duydukları bir olguyu ifade etmektedir.

1.2. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.2.1. Çatışma

1.2.1.1.Çatışmaya Neden Olan Faktörler

Yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere dayanarak, çatışmaya neden olan faktörler; bireysel farklılıklardan kaynaklanan faktörler, örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörler ve iletişimden kaynaklanan faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır.

1.2.1.1.1. Bireysel Farklılıktan Kaynaklanan Faktörler

Örgütlerde çatışmaya neden olan bireysel faktörler, örgütsel yapı içerisinde yer alan tekil olarak bireysel olumsuzluklar veya bireyler arasında meydana çıkan farklılıklardan oluşmaktadır. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.2.1.1.1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik, kişiyi ötekilerden ayıran bedensel ve ruhsal özellikler bütünü; bir kimsenin az ya da çok belirgin bir özgünlük göstermesine yarayan görünüş; karakter olarak tanımlanmaktadır (Larousse, 1986: 6814).

Bireylerin, tamamen aynı kişilik özelliklerine sahip olmamakla birlikte, bazı farklılıklarının da olması doğal bir durum olarak kabul edilmektedir. Farklılıklar, davranışlarda ve sözlerde kendini göstermektedir. Davranışlarıyla ve sözleriyle despot bir karakter sergileyen kişiler, çatışmaların yaşanma riskini artırmaktadır. Yeniliğe karşı, özgüveni zayıf ve saldırgan kişilikteki bireyler de çatışma ortamında etken olmaktadır. Başkalarının başarısından rahatsız olan, diğer örgüt üyelerini kıskanan, sürekli ön planda olmak isteyen bireyler, genellikle çatışmaları ateşleyen kişiler olurlar.

Organizasyonlarda kişilik çekişmeleri (personality clashes) sık görülen olaylardır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin, dolayısıyla çatışmaların önemli bir nedenidir. Bazen kişiler iş ve işyeri dışındaki nedenlerle de birbirleri ile çekişebilirler. Fakat bu durum onların örgütteki performanslarını etkileyecektir (Tamer, 2003: 156).

Özellikle ait oldukları örgütün bütünlüğüne ve bireylerin birliğine zarar verecek olan bu çatışmalar, örgütün üretim ve hizmet kalitesi zarara uğramadan bastırılmalıdır. Özdemir (2003: 31) "*örgütü oluşturan kişilerin farklı inanç ve değerlere sahip olması, kendi beklentileri ile örgüt çıkarlarının uyumaması, örgütte*

pozisyonundan memnun olmaması, yaşadığı stres, öfke hali vb. nedenleri" örgütlerde bireysel karakteristiklerden kaynaklanan nedenlere örnek olarak vermektedir.

1.2.1.1.1.2. Statü ve Rol Farklılıkları

Örgüt yapısal olarak basamaklar halinde bir hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır. Bu hiyerarşik yapı içerisinde bireylerin konumlarını temsil eden ifade "statü"dür. Eroğlu (1996: 77) statüyü; "*kişinin dâhil olduğu davranış düzlemiyle ilişkisinden doğan bir kavram*" olarak tanımlamaktadır. İlgili statüleri işgal eden kişilerden, kendilerinden beklenen davranışları ve hareketleri istenildiği şekilde hayata geçirmesine de rol davranışı denilmektedir (Erdoğan, 1991: 83).

Kılınç (1988: 104) rolü; "*kişinin, örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamı*" olarak ifade etmektedir. Rol bir manada statünün eyleme dönüşmüş halini ifade etmektedir. Bir örgüt üyesinin, örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu hayata geçirmek için ne denli motive olduğuna bağlıdır.

Statü ve rol, tanımlardan da anlaşılacağı üzere bireyin örgüt içerisindeki pozisyonunu ve görevini ifade etmek için kullanılan sözcüklerdir.

Örgüt yapısı içerisinde, bazı üyeler kendi statülerini ve yaptıkları işleri, başkalarından üstün ve daha fazla prestijli bir statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri veya grupları kendilerinden daha üstün ya da prestij sahibi olarak kabul edebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışmaya sebep verebilirler (Koçel, 2003: 671). Örneğin; bir şirkette, pazarlama departmanında çalışanlar yaptıkları işlerin, işletme için lokomotif görevi gördüğünü ve bu yüzden en önemli organ olduklarını düşünürken, lojistik departmanı çalışanları ise işletmenin devamlılığı için kendilerinin en işlevsel bölüm olduklarını düşünür. Bu statü algılamasındaki farklı görüş ve anlayış, örgüt içerisinde aksaklıklar meydana getirerek çatışmaya sebep olabilir.

1.2.1.1.1.3. Beklenti Farklılıkları

İşletmelerde çalışanlar, değişik çevrelerden geldikleri için birbirlerinden farklı özellikleri taşıyan kişilerdir. Örgütü oluşturan her birey farklı bir amacı gerçekleştirmek amacıyla orada bulunmaktadır.

Örgütsel amaçlara ulaşılması için örgüt çalışanlarından benzer davranışların sergilenmesi ve aynı hedeflere odaklanmaları beklenmektedir. Ancak her bireyin kendine özgü istek ve ihtiyaçları, ayrıca ait olduğu kültür, örf-adetleri, duyguları ve zevkleri vardır ve bu etmenler de her bireyin kendi karakterini meydana getirmektedir. Farklı karakterlere sahip bireyler de dolayısıyla olaylar karşısında farklı tepkiler göstermektedirler. Bazen bazı bireylerin istek ve hedeflerinin farklılığı yüzünden sıkıntılar yaşanabilmektedir. Bu farklılıklar ve sıkıntılar çatışmaların en önemli kaynaklarından biri sayılmaktadırlar (Eren, 2004: 40).

Beklenti farklılıkları, diğer bireylerle, içinde bulunulan grupla veya örgütün bütünüyle olan ilişkilerde yaşanmaktadır. Eğer kişi, örgütsel süreçte hayata geçirilmesi zor olan beklentiler içindeyse veya beklentileri, kendisinden yapması istenenlerle çelişiyorsa örgütsel çatışmalar meydana gelmektedir (Onaran, 1975:158-159).

Örgütsel amaç ve beklentilerin, bireyler tarafından iyi algılanmaması veya hiç algılanamaması, kişisel amaçların da örgüt tarafından tam tespit edilememesine yol açmaktadır. Amaçlar arasında ortak nokta bulunamadığı sürece, çatışmaya maruz kalmamak mümkün değildir.

1.2.1.1.1.4. Cinsiyet Farklılıkları

Kadınlar ve erkekler yaratılışları gereği hem fiziki hem de biyolojik açıdan farklıdırlar. Bu farklılıklar da kadınları ve erkekleri değişik şekillerde davranış biçimleri sergilemeye teşvik etmektedirler.

Sosyal hayatta, sahip oldukları bu farklı davranış biçimleri, çoğu zaman fikir uyuşmazlığına dönüşmektedir. Olayları algılama ve değerlendirme sistemleri daha farklı olan bu iki ayrı cinsiyete mensup kişiler, kolaylıkla kendilerini çatışma ortamında bulabilmektedirler. Çünkü gelişim çağlarından itibaren, kadınlar ve erkekler, toplumsal kurallarla yetiştirilmektedirler. Kadınların bir topluluk içerisinde daha anlayışlı, ağır başlı ve sessiz olması beklenmektedir. Erkeğin ise daha atılgan, daha güçlü ve iddialı olması istenmektedir. Bunun sonucunda da bireyler bir takım rollere sahip olmuş olurlar (Öztaş, 2005: 88-89).

İş hayatında, iki ayrı cinsiyetten olan bireyler arasında yukarıda bahsettiğimiz farklılıklardan görüş ayrılıkları yaşamaları sonucu, kendilerini çatışma içinde bulmaları çok sık rastlanan bir durum olmaktadır. Kadın ve erkek bireylerin, çatışma yönetim anlayışları da dolayısıyla farklılık arz etmektedir. Yaşanan olayları algılayışları, verecekleri tepkiler ve çatışma sürecinin işleyişi değişmektedir.

1.2.1.1.1.5. Engellenme

Örgütlerde yaşanan çatışmanın en basit şekli olan engellenme; belirli bir örgütsel hedef odaklı olan bireyin, eylemini gerçekleştirmesine bir kişi, kişiler ya da bir grup tarafından mani olunması olarak değerlendirilebilmektedir. Bir amaca ulaşmak isteyen bireyin engellenmesi, kendisinin umutsuzluğa ve çaresizliğe düşmesine sebep olmaktadır. Bir amaca yönelen bireyin çabası başka bir birey tarafından engelleniyorsa ona yönelik saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır (Kılınç, 1985: 119). Bu da bireyleri kaçınılmaz son olan çatışmaya sevk edecektir.

Bireylerin kendilerini ifade edebilmelerinin, sosyalleşmelerinin, başarılı olmalarının, amaçlarına ulaşmalarının, örgüt araç-gereçlerini kullanmalarının engellenmesi, çatışmanın örgüt içerisine yerleşmiş olduğunun göstergesidir.

Engellenme ile çatışma şiddetinin ciddi şekilde artmasıyla bireyler üzerindeki psikolojik baskı da aynı orantıda artacak ve engellenen birey çağımızın en ciddi örgütsel fenomenlerinden “mobbing”e maruz kalacaktır.

1.2.1.1.2. İletişimden Kaynaklanan Faktörler

Örgütlerde çatışmaya sebep veren önemli faktörlerden biri de iletişim eksiklikleridir.

“İletişim, insanlar arasında, her türlü metot, araç, gereç, teknik ve kanal kullanılarak, yazılı, sözlü, sözsüz gerçekleştirilebilen, bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi transferini içeren bir oluşumdur” (Koçel, 1993: 293). Dolayısıyla iletişim, anlam alışverişi ile ortak bir anlayışın yaratılması ile sonuçlanmaktadır.

İletişim noksanlığından kaynaklanan çatışmalar, diğer çatışmalara göre daha farklıdır ve daha fazla önem arz eder çünkü diğer tüm çatışmaların da temelinde mutlaka iletişim ile ilgili sorunlarla karşılaşmaktadır.

İletişimden kaynaklanan çatışma faktörleri olan; anlama güçlükleri, bilgi alışverişinde yaşanan aksaklıklar, haberleşme kanallarındaki eksiklikler ve algılamadaki farklılıklar aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

1.2.1.1.2.1. Anlama Güçlükleri

İletişim sırasında, alıcı ve gönderici arasında mesajı oluşturan semboller anlaşılır değilse ya da iletişim etkinliği esnasında gürültü oluşmuş ise anlama güçlükleri yaşanması doğaldır.

Örgüt içerisinde, iletişimin kaçınılmaz ve her bireyin kendine özgü bir anlayışa sahip olduğu düşünülürse, gönderici mesajı oluştururken, alıcıya yabancı kanalları ve sembollere yüklenmiş farklı anlamları ima ederse, alıcının doğru kodlama yapıp mesajı çözümlemesi mümkün olmayabilir. Bu durumda anlamada eksiklikler oluşacaktır. Örneğin, örgüt içerisinde iki farklı departmanda çalışan kişiler, iletişim esnasında mesleki terimler kullanırlarsa ve bu kodlar alıcılar tarafında çözümlenemezse anlama güçlüğü meydana gelir. Bu durumda da bahsettiğimiz gibi aksaklıklar yaşanır ve sonucunda çatışma doğar.

1.2.1.1.2.2. İletişim Kanallarındaki Aksaklıklar

Örgütsel çatışmaların yaşanmasında en büyük nedenlerden biri de bilgi alışverişindeki aksaklıklardır. Yaşanan bu aksaklıklar, örgüt içerisinde iletişimi güçleştirmekte ve mesajın göndericiden çıktığı bütünlüğünün bozulmasına sebep olmaktadır. Böylelikle mesaj gerçek anlamını kaybetmiş ve çatışmalara yol açmaya potansiyele sahip olmuş olur. Örgüt içinde, iletişim esnasında karşılaşılan sorunlardan dolayı yaşanan çatışmalara örnek olarak, birimler arası iletişimde diğer bölümlerin işlerinde bilgi sahibi olmadan bildirdikleri talepler verilebilmektedir.

Örgütsel büyüklüğün de etkisiyle yaşanma olasılığı daha da artan bilgi alışverişinde aksaklıklar, örgüt içerisinde yukarıdan aşağıya ya da birimler arasında yönetim tarafından kararlaştırılmış kural ve düzenlemeleri iletirken sıkıntı yarattığında, yaşanacak çatışmaların şiddeti fazla olacaktır.

Kişilerarası iletişimde yaşanan bir takım problemler, örgütsel çatışmalara sebebiyet verecek potansiyelde olmaktadır. Sağlıklı bir iletişim mekanizması oluşturulmadığı takdirde örgüt içerisinde üyelerin görev ve sorumluluklarını kavramaları ve beklentilerin gerçekleştirilebilmesi zorlaşmaktadır. Bilgi alışverişinde aksaklıklar, iletişim kanallarındaki sorunlar ve anlam karmaşası örgütsel çatışmaya yol açan etkenler olarak gösterilmektedir (Kılınç ve diğerleri, 1989: 221).

İletişim aksaklıkları çatışmaların yaşanmasını tetikleyen önemli etmenlerdir. Kılınç'ın da ifadesinde olduğu gibi yaşanan aksaklıklar, yanlış anlaşılmalara sebep olurlar ve gerçekleştirilmek istenen hedefe ulaşılmasını engellerler.

1.2.1.1.2.3. Algılamadaki Farklılıklar

Örgütü oluşturan bireyler, farklı gelenek görenek ve kültürle yetiştikleri için, hepsinin yaşananlara karşı algılamaları ve verdikleri tepkiler farklı olabilmektedir.

Bireylerin veya grupların örgüt içerisinde yaşanan olayları farklı şekilde algılamaları kaçınılmazdır ve sonuç olarak muhtemel bu farklılıklar, kişileri ya da grupları karşı karşıya getirerek çatışmalara sebep olabilmektedirler. Kişilerin algılama şekilleri davranışlarını belirlemektedir. Amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar ve bilgi farklılıkları; algılamadaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar kategorisinde değerlendirilmektedir (Koçel, 2002: 670). Algılamadan kaynaklanan farklılıkların, örgüt üyeleri ya da yöneticileri tarafından kabul görmemesiyle zıtlasmalar ve uyuşmazlıkların meydana gelmesi kaçınılmaz bir sonuçtur.

1.2.1.1.3. Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Faktörler

Örgütlerde çatışmaya sebebiyet veren faktörlerden biri de örgütsel yapıdan kaynaklanan faktörlerdir. Bunlar sırasıyla; örgütsel büyüklük, fonksiyonel bağımlılık, kaynakların sınırlılığı, yetki ve sorumlulukların belirsizliği, hiyerarşiden kaynaklanan sorunlar, performans ve ödül ölçütlerinde farklılıklar, işbölümünden kaynaklanan sorunlar ve örgütsel değişimin etkileri olmak üzere aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

1.2.1.1.3.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün yapısı genişledikçe örgüt içerisinde çatışma oranı da artmaktadır. Örgütlerin büyümesi, zamanla örgütü oluşturan bireyler arasında yabancılaşmaya neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Yönetimi karmaşık ve güç olan büyük örgütlerde, çatışma artmaktadır.

“Örgütsel büyüklük, örgütsel amaçlar, roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine, uzmanlaşmaya, karmaşaya, karışıklıklara, iletişim ve koordinasyon problemlerine yol açarak çatışmalara neden olur” (Tengilimoğlu, 1991: 134). Ayrıca örgütsel büyüklük, birimler arası iletişimde yaşanan zaman aşımı problemlerine, birimlerin birbirlerinden uzaklaşmasıyla kendi içine kapanmasına sebep olmaktadır.

“Örgütün büyümesi ile birlikte örgütte esnekliğin azalması, uyum sağlama güçlüğüünün artması, motivasyon düzeyinin düşmesi, israfların artması gibi nedenler büyüyen örgütte çatışmaların çıkmasına yol açmaktadır” (Tosun, 1990: 62). Bu gibi durumlarda birimler arası iletişim koordinasyonun iyi sağlanması gerekmektedir. Örgütün büyümesi ile meydana gelen olumsuzlukları önlemek ve birliği sağlamak açısından en önemli yöntem budur.

1.2.1.1.3.2. Fonksiyonel Bağımlılık

Bağımlılık bireylerin, kendilerinin ruhsal ve bedensel sağlığına ya da sosyal yaşamına zarar vermesine karşın, belirli bir eylemi yinelemeye yönelik önüne geçilemez bir istek duymaları halidir.¹

Örgüt içerisinde kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için bir araya gelmesi de, örgütün sürekliliği için işlevsel bir bağımlılık meydana getirmektedir.

“Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından meydana gelir. Fonksiyonel olarak birbirine bağlı gruplardan birinin işini zamanında yerine getirmemesi, bu gruplar arasında çatışmaya neden olacaktır” (Öztürk, 2003: 300). Örgüt içinde bölümler arasında yaşanan bu bağımlılık kaçınılmaz olarak beraberinde çatışmayı getirir. Örneğin, üretim ve dağıtım bölümlerinde, örgütün sürekliliği için koordinasyon gerekmektedir. Üretim bölümünün bir ürün hatası, dağıtım departmanında büyük bir soruna yer açacak ve sonrasında bu iki bölüm arasında çatışma yaşanacaktır.

1.2.1.1.3.3. Kaynakların Sınırlılığı

Örgüt içerisinde yapılan birimler, hedeflerine ulaşmak için bazı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. İnsan kaynağı, araç-gereç vb. gibi ihtiyaçlarda yaşanan sınırlılıklar

¹ **Bağımlılık Tanım.** Ulaşım Tarihi: 05.11.2010
<<http://tr.wikipedia.org/wiki/Ba%C4%9F%C4%B1ml%C4%B1l%C4%B1k>>

örgütün amacını yerine getirmek için yetersiz kaldığında, kişiler ya da gruplar arasında çatışma yaşanması, kaçınılmaz olmaktadır.

Örgütte kaynak sıkıntısı yaşadıkça, örgüt birimleri arasında bağımlılık artacaktır. Kişi ya da grupların amaçlarındaki farklılıklar daha da belirgin hale gelecektir ve bu durum örgüt için hayati bir hal almaya başlayacaktır. Kaynak eksikliği yaşamayan örgütlerde bu tarz sıkıntıların yaşanması gözlenmemektedir ancak kaynakların git gide azaldığı ve devamlılık arz ettiği hallerde kaynaklara bağımlılık hızla artacaktır (Bahar ve Özdoğan, 2003: 57).

Kaynakların sınırlı hale geldiği ve örgütsel bağımlılığın görüldüğü örgütlerde, az önce de belirtildiği çatışma ister istemez doğmaktadır. Örgüt içerisinde birimleri ve bireyleri etkileyerek motivasyonu düşüren çatışma, örgüt işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir.

1.2.1.1.3.4. Yetki ve Sorumlulukların Belirsizliği

Örgüt içerisinde yaşanan her türlü belirsizlik yeterince sıkıntı yaratırken, özellikle yetki ve sorumlulukların belirsizliği, şiddetli çatışmaların kaynağını oluşturmaktadırlar.

Örgütü oluşturan topluluğun yetki ve görevlerini bilmemeleri, bu yetki ve görevlerin yazılı şekilde ilgililere duyurulmaması, birbirlerinin işlerine dahil olmalarına veya kendi işlerinden habersiz kalmalarına neden olmaktadır. Bu da, örgüt amacından sapmalara ve sonuç olarak çatışmalara sebep vermektedir.

Örgüt içinde iki ayrı birimde görev alan bir yönetici ve onlara bağlı birimlerde görev alan üyeler, örgüte entegre olmakta sorun yaşamaktadırlar. Sorumluluklarını tam olarak yerine getiremeyerek bölümlere ait görevleri birbirine giren yönetici, kendisine bağlı ekibini örgütsel hedeflere ulaşmak için motive etmede yetersiz kalmaktadır. Örgüt hiyerarşisi içerisinde, yöneticinin direkt olarak kendine bağlı olan üyeleri, bir çalışma için görevlendirmesi yerine, farklı birimlerden bir üyeye

iletişime geçmesi durumunda da çatışmalar meydana gelmektedir (Eren, 2004: 400). Bunun sonucu olarak da kişiler, olası bir sorunda, hatayı kabullenmeyerek başkalarının üzerine atmaya çalışarak çatışmaya sebep olacaktırlar.

1.2.1.1.3.5. Hiyerarşiden Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt içerisinde, üyeler arasındaki hiyerarşik yapıda, çeşitli basamaklar arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilmektedir.

Örgüt içerisinde hiyerarşi gereği, üst basamaklarda yer alan yöneticiler, uzun dönemli görüşlere ve büyük sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda görev alan üyeler ise daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelmektedirler. Bu nedenle hedefler arası uyumsuzluklar sonucu, yönetim kurulunda orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında çoğu zaman çatışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, yöneticilerin uzun dönemli gelişmeye ve örgüt üyelerine saygı göstermeye verdiği önemin; çalışanların kısa dönemli üretim başarımlarını hedefine verdiği bazı noktalarda ters düşmesi sık görülen bir durum olmaktadır (Kılınç, 1985: 116).

Çalışanlarının işlerini küçümseyen ve yeterli değeri göstermeyen bir yönetici profili, çalışan ve yönetici arasında çatışmalar yaşanmasına sebep olmaktadır. Hiyerarşinin bilincinde ancak rahat iletişim halinde olan bir örgüt yapısı oluşturmak, sorunların çözülmesinde çok etkilidir.

1.2.1.1.3.6. Performans ve Ödül Ölçütlerinde Farklılıklar

Türk Dil Kurumu'nun büyük Türkçe sözlüğüne göre ödül; bir başarı karşılığında verilen armağan ya da bir iyiliğe karşılık olarak verilen armağan, mükâfat olarak tanımlanmaktadır.²

² **Ödül Tanım.** Ulaşım Tarihi: 19.10.2010. <<http://www.tdk.gov.tr>>

Örgüt içinde bireylerin başarılarının ve başarısızlıklarının üstleri tarafından eşitsizce değerlendirilmesi, örgüt içerisinde çatışmalara neden olur.

Ödüllendirme sistemleri, potansiyel ya da hissedilen çatışmaların artmasında ya da azalmasında etkin olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, örgüt içerisinde bütünsel bir ödüllendirme sistemi yerine, bölüm bölüm gerçekleştirilen ödüllendirme, çatışmaların artacağını göstermektedir. İki ya da daha fazla grup için ayrı ayrı uygulanan ödül sistemleri, eğer gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyor ise çatışma kaçınılmaz olmaktadır (Kılınç, 1985: 115).

Kılınç'ın ifadesinden açıkça anlaşılacağı gibi adaletsizce uygulanan bir ödüllendirme sistemi, örgütte motivasyonu arttıracığı yerde çatışmaya sebep olmaktadır.

Bazen bir birimin ödüllendirilme sistemi, diğer bir birimin amaç ve hedefleriyle çatışmaktadır. Örneğin; *“üretim bölümü ile kalite kontrol bölümü arasında bu olay sık yaşanmaktadır. Üretim bölümünün en az maliyetle en çok üretimi gerçekleştirilmesi ödüllendirilirken, kalite kontrol bölümünün de en az hatalı üretimi sağlaması istenmektedir”* (Bumin, 2000: 15).

Bu şekilde problemlerle karşı karşıya kalmamak için yönetimin ödüllendirme sistemlerini oluştururken her türlü olasılığı göze almaları ve adaletli olmaları gerekmektedir.

1.2.1.1.3.7. İşbölümünden Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt içerisinde ortak amaca ulaşmak için iş bölümüne gidilmesi kaçınılmazdır. Örgütü oluşturan bireyler, iş bölümüne göre gruplar oluştururlar.

“İşbölümü nedeniyle ortaya çıkan hiyerarşik yapı da çatışmanın bir diğer nedenidir. Aynı hiyerarşi içinde çalışan iş görenlerden üst basamaklarda görev yapanlar ile alt basamaklarda görev yapanlar arasındaki doyum farkı örgüt içinde

çatışmaya sebep olur” (Ertürk, 2003: 208). Hiyerarşiden kaynaklanan sıkıntılara yakın bir çizgi oluşturan iş bölümünden kaynaklanan sorunlarda, tarafların kendilerine düşen görevleri diğerlerinden ağır ve zahmetli bulmaları, temel sıkıntıyı oluşturmaktadır.

1.2.1.1.3.8. Örgütsel Değişimin Etkileri

Değişim, herhangi bir şeyi, bir formdan başka bir forma, bir düzeyden başka bir düzeye getirme süreci ve elde edilen sonucudur. Örneğin bu değişim, örgüt üyelerinin, örgüte ait araç ve gereçlerin, bireysel kapasite, enformasyon ve daha birçok şeyin mevcut halinden daha başka bir duruma getirilmesi şeklinde olabilmektedir. Bu durumda, örgüt faaliyetleri ile ilgili mevzularda mevcut durumdan farklı bir konuma gelme söz konusu olmaktadır. Örgütsel değişim, bütün örgütün yapısının, teknoloji, hedef, amaç ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimi şeklinde tanımlanabilir (Polat, 2003: 47).

Değişim insanlar için asla bitmeyecek bir deneyimi ifade etmektedir. Değişimin beraberinde getirdiği farklılıklar, insanları gelecekleri ve yaşantılarıyla ilgili endişe ve korkuya sürüklemekte ve örgüt içerisinde yaşanan değişim süreçleri de, örgütü oluşturan bireylerin alışageldiği düzenden vazgeçmelerini dayatmakta ve çatışmayı tetiklemektedir.

İnsan sürekli olarak yaptığı işte ihtisaslaşır ve o iş gittikçe daha az çaba ve dikkatle yerine getirilir. Böyle bir durumda alışmış iş düzenini değiştiren ve daha fazla çaba ve dikkati gerektiren değişmelerin, çalışanlar tarafından kolaylıkla kabul edilmeyeceği ileri sürülebilir (Şimşek, 2002: 125-126).

Son yıllarda gittikçe hız kazanan teknolojik gelişmeler ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim başka bir çatışma sebebi olmaktadır. Değişim ve komplike durumlar, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma yaşanma olasılığını da arttırmaktadır (Taştan, 2009).

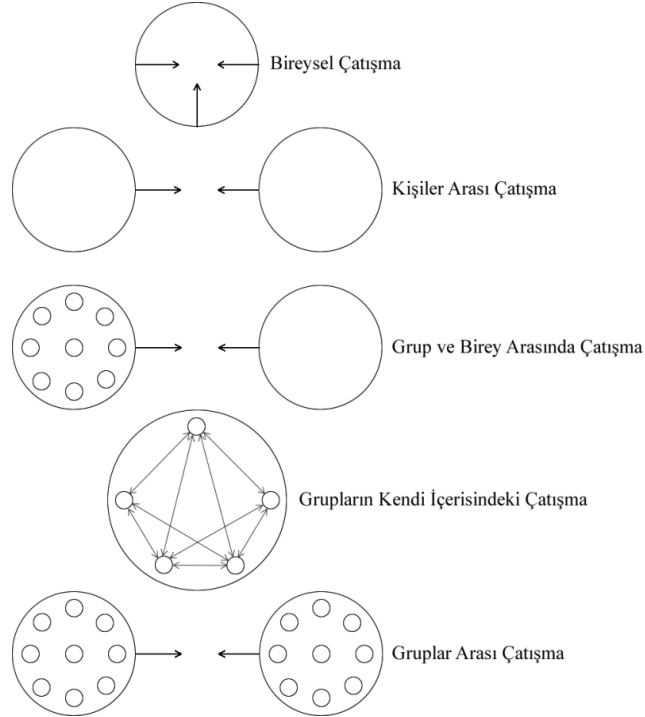
Örgüt içerisinde insan kaynağı değişimi dışında, kullanılan araç-gereçlerin değişimi, örgütsel görevlerin değişimi, örgütün işleyişinin değişimi, örneğin; iş saatlerinin değişmesi, yazar kasaların değişmesi, örgüt üyeleri için alışılması zor ve zaman alan süreçlerdir. Doğal olarak adaptasyon sürecinde bireyler, kişisel ya da kişiler arası sıkıntılar yaşamaktadır.

1.2.1.2. Örgütsel Çatışma Türleri

1.2.1.2.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Örgütsel Çatışmalar

Örgütsel yapıyı, kendisini oluşturan bireylerin göz ardı edilerek bir bütün olarak ele alınması mümkün değildir. Örgüt içerisinde, bireylerin oluşturdukları gruplar ve bölümler de vardır. Buna bağlı olarak örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar, tekil olarak ilk önce bireysel, daha sonra kişilerarası, gruplar arası olmak üzere ayrıntılı şekilde incelenecektir.

Şekil 1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Örgütsel Çatışmalar



Kaynak: Koçel, T., 1993. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

Koçel (1993: 398)'in hazırladığı yukarıdaki şekil yardımıyla çatışmanın taraflara göre sınıflandırılmış hali daha net anlaşılabilir. Şekilde çatışmaların taraflarına göre sınıflandırılması görülmektedir. Şekilde de görüldüğü gibi, bireyin kendi iç çatışmasında; taraf olarak, sadece kendisi olduğundan çatışmaları başkaları ile değil; kendi içinde yaşamaktadır. Bireylerarası çatışmalarda, taraflar en az iki kişiden oluşur ve çatışma, bu kişiler arasında yaşanmaktadır. Birey-grup çatışması ise; herhangi bir kişi ile, bir grup arasında meydana gelmektedir.

1.2.1.2.1.1. Bireysel Çatışma

Birey, iletişim kurmaya önce kendisi ile başlamaktadır. Önce kendi içerisinde mesajı oluşturmakta ve kısa sürede de alıcı olmaktadır. Mesaj kaynağı olduğunda bilgi üretmeye, alıcı olduğunda da gelen bilgileri çözümleyen çalışan bu birey, her iki durumda da içsel iletişim gerçekleştirmek durumundadır (Dökmen, 2009: 39). Bu durumda kişi iletişime önce kendisi ile başlar, mesajını kurgular ve alıcıya iletir denebilmektedir.

Bireysel çatışmanın yaşandığı durumlar, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve ya bireyin kendisinin kapasitesinin üzerinde beklentiler olması halidir. Bu tarz çatışmalar, bireyi huzursuzluğa, strese ve baskı altında kalmaya yönelten çatışmalardır ve bireyin yaşayacağı diğer bütün çatışmalara ne şekilde tepki vereceğini belirlemektedirler (Uluçınar, 2000: 115).

Bu tür çatışmalar sonucunda birey eğer kendi içinde bu problemini çözemezse, iş arkadaşlarıyla sıkıntı yaşamaya başlayacaktır. Kapasitesinin üzerinde performans beklenen birey, baskı altında kalarak mobbing kurbanı olmaya aday haline gelmektedir.

İçsel çatışmanın etkisiyle kişi, karar almakta, adımlarını belirlemede ve bir eylemi gerçekleştirmede zorluk yaşayabilmektedir. Bu tür çatışmaların birçok şekli bulunmaktadır. En yaygın yaşanan rol çatışmasıdır. Bu tür çatışma, örgüt üyelerinin iş beklentileriyle ilgili taleplerinin çatışmasından doğmaktadır (Mescon, Albert ve

Khedouri, 1985: 524'den aktaran Şendur, 2006: 20).

Rol çatışması bireyin ikilemede kalmasına sebep olarak işe olan konsantrasyonunu zedelemektedir.

1.2.1.2.1.2. Kişilerarası Çatışma

'Kişilerarası çatışma' kavramından, çatışmanın iletişim halinde olan iki veya daha fazla birey arasında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Örgüt üyeleri arasında çatışmaya sebebiyet veren farklı amaç, bilgi, yöntem ve değer yargısı hemen hemen en sık rastlanan kişilerarası çatışmaya neden olmaktadır. Kişiler arasındaki çatışma, kişilik çatışması olarak da kendisini göstermektedir. Aynı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma yaşanabilmektedir (Mescon, Albert, Khedouri, 1985: 527'den aktaran Ertürk, 2009: 220).

Kişilerarası çatışmanın ortaya çıkması için birçok sebep bulunmaktadır. Hatta bazen geçerli bir örgütsel sebep de olmaksızın kişiler arası çatışmaların yaşanması mümkün olmaktadır.

Eren'e göre (2008: 561); “*Örgütlerde en çok rastlanan kişilerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Buna ilave olarak aynı örgütsel düzeylerde bireylerarası farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları kişilerarası çatışma türlerine girmektedir.*”

Bireylerin arasındaki algılama farklılıkları, farklı kültürlerden gelmelerinden kaynaklanan sorunlar, farklı düşünce tarzlarına sahip olmaları kuşkusuz, örgüt içerisinde bir takım ayrılıklara, kutuplaşmalara ve sonuç olarak çatışmalara

saymakla bitirilemeyecek sebeplerden ötürü çatışma yaşanabilecek olan kişiler arası çatışma türünde, bireyler birbirlerine psikolojik ya da fiziki olarak zarar verebilirler. Üstleri tarafından iyi yönetilmesi gereken bu tarz durumlarda bireyleri birbirlerinden uzaklaştırmaktan çok bir arada tutup paylaşımlarını arttırmak daha yararlıdır.

1.2.1.2.1.3. Grup içi ve Gruplar Arası Çatışma

Örgütü oluşturan gruplar içinde yer alan üyelerin arasında bir anlaşmazlık hali olması durumunda yaşanan çatışmalara grup içi çatışmalar denir. Grupları ilgilendiren bir başka çatışma biçimi de gruplar arası çatışmadır. Yaşanan çatışmalar, örgüt üyeleri arasında bütünleşmeyi engellemektedir. Ayrıca, iletişimi zayıflatır ve koordinasyon bozukluklarına sebep olur. Aynı örgütün üyeleri olan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnek teşkil etmektedir (Ertürk, 2009: 221).

Örgütlerde gruplar arası çatışma, birimler arasında iletişimsel eksikliklere ve aksaklıklara sebep olarak, örgütün işleyişini dolayısıyla hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Örgütün yaşamsal kanallarına ciddi zarar verebilecek olan bu gibi durumlar, örgüt yöneticileri tarafından iyi bir şekilde yönetilmelidir.

1.2.1.2.2. Çatışmanın Ortaya Çıkışı İle İlgili Örgütsel Çatışmalar

Ortaya çıkış biçimleriyle çatışmalar dörde ayrılmaktadır; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma.

1.2.1.2.2.1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışmalar, örgüt içinde çatışmanın ortaya çıkması muhtemel durumları ifade etmektedir. Örneğin; bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler

çatışma yaratabilecek potansiyel içeren durumlara örnek verilebilir. Yani potansiyel çatışma, henüz meydana gelmemiş ancak çatışma için hazır zeminin bulunduğu durumlarda gerçekleşir.

Örgüt içerisinde çatışmayla karşı karşıya gelinmesi için birçok farklı kaynaklı sebepler mevcuttur ve bu sebepler potansiyel tehditler olarak ortaya çıkmak için bir sürtüşme beklemektedir. İlk hareketle birlikte çatışma, potansiyel durumdan çıkarak algılanan ya da hissedilen çatışma haline gelmektedir.

1.2.1.2.2.2. Algılanan Çatışma

Örgütü oluşturan bireylerin arasındaki çeşitli farklılıklar, çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır. Örneğin; bir bireyin, diğer bireyin davranışlarını veya sözlerini yanlış anlaması sonucu ortaya çıkabilecek potansiyel çatışmanın, her iki tarafça da anlaşılır hale gelmesine algılanan çatışmalar denmektedir. Bu gibi durumlar, örgütsel faaliyetlerin amaçlar doğrultusunda yürütülmesine engel olmaktadır. Bu durumda; algılanan çatışma, örgütte personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

1.2.1.2.2.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışmalar, örgüt içerisinde bireyler ya da gruplar arasında yavaş yavaş kutuplaşmak suretiyle ortaya çıkan, tarafları gerginliğe sevk eden bir çatışma türüdür.

Çatışmaya taraf olanlar, yaşadıklarını kişiselleştirerek, birbirlerine karşı negatif hisler beslemeye başlamaktadırlar. Kutuplaşan her iki taraf da “biz” ve “onlar” tutumu geliştirmekte ve birbirlerini suçlamaktadır. Hissedilen çatışmanın dozu arttıkça örgütsel amaçlara ulaşmak için işbirliği ve koordinasyon azalmakta ve dolayısıyla örgütsel performans olumsuz etkilenmektedir. Tarafların birbirine kızgınlığı, gerginlik ve geleceğe yönelik kaygılar çatışmaların göstergelerini

oluşturmaktadırlar. Bu aşamada, çatışma, etkili bir örgütsel verimliliğin oluşabilmesi için yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir (Ertürk, 2007: 50).

1.2.1.2.2.4. Açık Çatışma

Bu çatışma türü; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir (Kılınç, 1985: 112).

Açık çatışma, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya fiili olarak bir çatışma söz konusudur. Karşıt grupların veya kişilerin, ihtiyaç hissettikleri bilgileri almasının ve amaçlarına ulaşmasının engellenmesi gibi durumlarda, iki tarafın da yaşanan çatışmanın farkında olması halinde yaşanan bütün bu sürecin tamamı “açık çatışma”yı ifade etmektedir.

1.2.1.2.3. Örgüt İçindeki Yerine Göre Örgütsel Çatışmalar

Çatışma, örgüt yapısı içinde birimler arasındaki konumuna göre dikey, yatay ve emir-komuta-kurmay olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

1.2.1.2.3.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgütlerde ast üst ilişkisi bakımından hiyerarşik pozisyonlardaki bireyler arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan çatışma türünü ifade etmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlarına karşı aşırı otoriter davranırlarsa ve onlarla yalnızca emir vermek için iletişim kurarlarsa, çatışmaların gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır (Chruden-Sherman, 1963: 332'den aktaran Akın, 1998: 97).

Örgütlerde yaşanan ast-üst arasında gelişen her türlü görüş ayrılığı, iletişim eksikliğinden kaynaklanan ya da yanlış bilgi aktarımı gibi sebeplerden doğan çatışmaları dikey çatışmalar olarak nitelendirilebilmek mümkündür.

Dikey çatışma, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. İş bölümü ve uzmanlaşma olmayan örgütlerde yöneticilerin astlarını farklı amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda ast ile yönetici arasında yaşanan çatışma, bu konuda en fazla karşılaşılan örnektir (Türkel, 2000: 112). Örneğin; proje direktörü olan bir örgüt çalışanın, kendi birimi için insan kaynakları çalışmalarını yürütmesini, diğer bir birimin de mali işlerini yönetmesini beklemek, çalışan ile yöneticisi arasında çatışmalara sebep olacaktır.

1.2.1.2.3.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgüt içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçlara sahip, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma buna örnek olarak gösterilebilir (Schoderbek, Cosier ve Aplin, 1988: 518-519'den aktaran Ertürk, 2009: 222). Açıklamadan yola çıkarak, yatay çatışmaların, örgüt içindeki mevcut potansiyel çatışmaların tetiklemesiyle oluştuğunu söylemek mümkündür.

1.2.1.2.3.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışması

Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay iş görenler arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelmektedir. Bu çatışma daha çok, üstlenilen rollerden kaynaklanmaktadır.

Örgüt hiyerarşisi içerisinde emir-komuta birimleri, emir verme hakkına sahipken; kurmay birimlerin sadece alınacak kararlara öneride bulunma, bilgilendirme ve tavsiyede bulunması söz konusu olmaktadır ve genelde bu kişiler genel örgüt yöneticisine bağlıdırlar. İş hayatında oldukça çok rastlanan bu çatışma türü uzmanlık alanı farklılığı, değer farklılığı, tutum farklılığı gibi çeşitli sebeplerden ötürü kaynaklanmaktadır (Ataman, 2001: 496).

Erdoğan'a göre de (1999: 155); “Yönetici ile kurmay tipik olarak farklı özelliklere veya kişilik yapılarına sahiptirler. Kurmay yöneticiler esas olarak üst düzeyde eğitim görmüşlerdir, farklı birikimlere sahiptirler, çok zaman da yöneticiden daha gençtirler. Kurmayların bu tür kişilik farklılıklarının olması, onların farklı tutum ve değer yargılarının da olmasına yol açmaktadır. İşte yönetici ile kurmay arasındaki bu tutum ve değer yargısı farkı bazen çatışmayı doğurmaktadır”.

İki açıklamadan yola çıkarak bir örnek verecek olursak; işletme yöneticilerinden daha eğitilmiş dış ticaret uzmanlarının, ihracat hacmi artmasıyla daha fazla lojistik destek talebi, idareciler tarafından beklenti farklılıkları sebebiyle geri çevrilirse, böyle bir durumda çatışma meydana gelebilmektedir. Ayrıca kurmayların yönetimle ilgili kararlara farklı perspektiften yorumlar getirmeleri, emir-komuta üyelerinin düşünce biçimine ters düştüğünde Erdoğan'ın da belirttiği gibi çatışmalar meydana gelmektedir.

1.2.1.2.4. Örgütün İşleyişine Göre Örgütsel Çatışmalar

Örgütte yaşanan bazı çatışmalar örgüt için olumlu sonuçlar sağlarken, bazıları ise olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Fonksiyonel olması ya da olmaması üzerine çatışmalar, aşağıda işleyişine göre incelenmiştir.

1.2.1.2.4.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel olan çatışmalar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır.

Fonksiyonel çatışmalar işleyişleri gereği yeni öneri, bilgi, fikir ve sorunların çözümlenmesinde yeni yöntemlerin ortaya çıkmasına yardımcı olarak, yanlış inançların ve değerlerin düzeltilmesine yardım etmektedir. Ayrıca örgütsel

performansı arttırarak, örgüte katkıda bulunan fonksiyonel çatışmalar, görüldüğü gibi örgütün amaçlarına ulaşması için katkıda bulunan çatışmalar olmaktadır (Ivanevich ve Matteson, 1990: 304'den aktaran Özdemir, 2003: 37).

Öyleyse, bu tür çatışmaları, örgüt gelişimi için istenen çatışmalar olarak değerlendirmek mümkündür.

1.2.1.2.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşlevsel yani fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan alı koyan, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır.

Fonksiyonel çatışmaların tam tersi olan bu çatışma türü, verimliliği düşürmekte, moral ve motivasyonu azaltmakta, örgüt içinde stres ve sıkıntıyı doğurmaktadır. Bu tür çatışmalar, örgütte istenmeyen, bütünlüğü zedeleyici çatışmalar olarak değerlendirilmektedir.

1.2.1.2.5. Diğer Örgütsel Çatışmalar

1.2.1.2.5.1. Amaç Çatışması

Amaç çatışması adından da anlaşılacağı üzere örgüt üyeleri arasında veya örgüt ve üyeleri arasında amaçlarının uyumsuzluğu halini ifade etmektedir. Amaç çatışmasında örgüt üyeleri olumlu ya da olumsuz aynı değerde birçok farklı seçenek ile karşı karşıya kaldığında ve bunlardan birini seçmek zorunda olduğunda ortaya çıkar (Başaran, 2004: 327). Bu gibi durumlarda, bireyin hangi seçeneğin yararlı olacağına karar verememesi, kendisini rahatsız ve stres altında hissetmesine sebebiyet vererek çatışmaya meydan verir.

1.2.1.2.5.2. Rol Çatışması

Rol çatışması, bireyin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı arasındaki olumsuz farktır. Yani, örgüt içinde oynamak isteği rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluklardır (Koçel, 2002: 493).

“Bu çatışma türünde birey, örgüt içerisindeki iki ayrı kaynak tarafından, farklı beklentiler sebebiyle baskı altında kalabilir” (Ertürk, 2009: 224). Örneğin, örgüt içinde idarenin temsilcisi olan orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından yönetim fonksiyonunu gerçekleştiren sorumlu olarak görülürken, ona bağlı işçiler de kendilerini yönetime karşı savunacak kişi olarak görürler. Bu stres altında orta düzey yöneticiler rol çatışmasına maruz kalırlar.

1.2.1.2.5.3. Kurumsallaşmış Çatışma

Kurumsal çatışma; çatışmanın ortaya çıkabileceği durumların, çatışmanın seviyesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden örgütün kendisi tarafından tespit edildiği bir durumu ifade etmektedir. Çatışmanın ortaya çıkması halinde nasıl davranılacağı, hangi adımların atılacağı ve hangi çözüm yöntemlerinin takip edileceği önceden belirlenmiştir (Koçel, 2007: 505).

Kurumsallaşmış çatışma, nasıl yönetileceği ve çözüm yolları önceden belirlendiği için örgüte olumsuz zarar gelmesini engellemektedir. Hatta daha iyi yönetilen çatışma, örgütler tarafından özendirilmektedir.

1.2.1.3. Çatışmanın Analizi

1.2.1.3.1. Çatışmanın Önemi

Çatışma, örgüt içerisinde kaçınılmaz bir unsurdur. Doğurduğu sonuçlar örgütü olumlu ve olumsuz açıdan etkilemektedir. Ancak çatışma iyi yönetildiği takdirde bir

değer niteliğindedir. Örgütsel çatışmaları etkili şekilde yönetmek, örgüt işleyişi esnasında verimliliğin artmasına ve başarı grafiğinin yükselmesine katkı sağlar. Çatışmanın en önemli faydası, kişilerarası ve gruplar arası iletişimi ve işe olan motivasyonun artırılması, bireylerin yeni alınan kararlara karşı esneklik kazanmasının sağlanması ve yaratıcılığı beslemesidir.

Çatışma, örgütü kendi içerisinde sürekli bir iletişim sirkülasyonuna sevk eder. Bu da sürekli değişen gündem konusu, kararlar ve kurallar demektir.

Robbins'e göre (1986: 69); *“Çatışma değişimi tahrik eder. Değişime adapte olma yapıcı çatışmaların derecesiyle etkilidir. Eğer çatışma iyi yönetilmezse, ürünlere, hizmetlere, müşterilere, yeni teknolojik gelişmelerin takip edilmesine ve çalışanlara olumsuz yansır, bu da örgütün hastalanmasına, hatta ölümüne sebep olmaktadır”*.

Çatışmanın iyi yönetilip yönetilmediği, sonuçlarını belirlemektedir. Robbins'in de belirttiği gibi çatışmanın örgütler açısından önemi hayatidir ve çok ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Çatışmanın sebep olduğu olumlu ve olumsuz sonuçlar, aşağıda ayrıntılı şekilde incelenmiştir.

1.2.1.3.2. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde yaşanan çatışmaların kişiler ve örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz birçok etkileri vardır.

Olumlu açıdan ele aldığımızda, etkili bir biçimde yönetilen çatışmalar örgüte önemli katkılar sağlar. Örgüt içinde yaşanan uyuşmazlık ve sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Ayrıca örgüt içerisinde farklı görüşlerin olması, en iyi sonuçların elde edilmesi için bir zorunluluktur. Rahim'in (Çetin ve Hacıfazlıoğlu, 2004: 156); *“belirli sınırlar çerçevesindeki çatışma, verimlilik için gereklidir”* ifadesi, yukarıda açıklanan çatışmanın örgüt açısından değerini kanıtlar gibidir.

Karip'in (1999: 21); "*Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek, amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir.*" açıklaması ile örgüt içerisinde düşünce çeşitliliği sayesinde, daha çok düşünce üretimi gerçekleştiğini ve iyi yönetilen çatışmaların katkıları sayesinde örgütün diğer örgütler arasından sıyrılarak farklı bir değer kazandığı anlaşılmaktadır. Belli bir seviyede tutulan çatışmanın varlığı ile örgütlerde yenilikler, olumlu gelişmeler, yaratıcılık ve etkinlik ortaya çıkmaktadır.

Eren'e (2008: 554) göre; çatışmanın olumlu sonuçlanmasıyla taraflar kendi görüşlerini meşrulaştırmak adına özgüvenli olacak ve orijinal fikirler üreteceklerdir. Örgütü oluşturan bireyler yeni yaklaşımlar ve buluşlar için araştırma yapacak, örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır. Çatışma ortamının getirdiği stresle tarafsız kalmaya çalışan ve görüş bildirmeyen bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır. Çatışmayla birlikte verimliliği etkileyen olumsuz sebepler gün yüzüne çıkacaktır ve tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Son olarak, çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve önlem alma fırsatını da bulacaklardır.

Yönetilme sürecinde, çatışmanın yöneticiler tarafından ele alınış biçimi, örgüte olan etkisinin olumlu veya olumsuz olmasını belirlemektedir. Yani sonuçlar, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlı olmaktadır. Bu durumda yöneticinin amacı örgütün devamlılığı adına çatışmayı amaçlara yönelik bir biçimde yönetmek olmalıdır. Yani eğer çatışma iyi yönetilirse, "*takım çalışması ve örgütsel etkililik için gerekli son derece yapıcı*" olabilir (Tjosvold, 2008: 19).

Çatışma, örgütlerde tüm fonksiyonel alanlara yayılmaktadır. İyi yönetildiği takdirde hayati örgütsel sonuçlara önayak olmaktadır. Genel bir yaklaşım olarak, çatışmadan kaçınmanın bazı durumlarda yararlı olabilmesine karşın, işbirliğine kıyasla etkisiz olduğu kanıtlanmıştır (Tjosvold & Sun, 2002'den aktaran Tjosvold,

2008: 20).

Deutsch (1973) çatışmaların, katılımcıların toplamda zarardan çok fayda elde ettiklerini düşündükleri ölçüde, yapıcı olduğunu savunmaktadır. Bu yararların değerlendirilmesine ve zararlarla karşılaştırılmasına rağmen yine de karmaşık bir hesap içermektedir. Çatışmaların geniş kapsamlı etkileri olabilmekte ve tipik katılımcıların değişik etkileri deneyimlemesi muhtemel gözükmemektedir ve bu kısa vadede değerli olan sonuçlar mutlak kaidede uzun vade de değerli olacak demek değildir (Tjosvold, 2008: 20).

Tjosvold'un açıklamalarının da savunduğu gibi bir uygulama esnasında yaşanan çatışmanın doğurduğu sonuçlar, her zaman aynı uygulamada, önceki zamanda verdiği sonuçları vermeyecektir. Her durum kendi içerisinde değerlendirilmeli ve kesin bir yöntem yerine, duruma göre bir yaklaşım belirlenmelidir.

Eğer çatışmayı olumsuz sonuçlarıyla ele alacak olursak, çatışmanın kızışmasıyla örgüt üyeleri arasındaki ortak paylaşım ve işbirliğinin azaldığı, iletişimin aksadığı hatta kesildiği, karar alma sürecinin zayıfladığı veya durma noktasına geldiği, örgüt üyeleri arasında uyuşmazlık ve anlaşmazlığın tırmandığı ve düşmanlığın ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Bir örgütün verimliliğinin üyelerinin moraline bağlı olduğu düşünülürse, çatışmanın yoğunlukla yaşandığı örgütlerde, örgütsel etkinliğin azaldığı görülmektedir (Ertürk, 2009: 218). Çatışma, yalnızca çok iyi bir şekilde yönetildiğine örgüte fayda sağlamaktadır. Yoksa örgüt yönetiminin otoritesinin sarsılması ve örgütün sürekliliğinin tehlikeye girmesi söz konusu olmaktadır.

Çatışmasız bir iş hayatı düşünmek, gerçekçi olmamaktadır ve böyle bir ortama sahip olmak yöneticiler için de istenilesi değildir. İronik olarak çatışma, geniş bir örgüt anlayışı sunmakta ve örgütsel çalışmaları birleştiren bir yolu simgelemektedir (Tjosvold, 2008: 20). Ancak çatışma, ilişkileri, kişileri ve örgütleri harap ve bitap etme hakkındaki ününü kısmen de olsa hak etmektedir. Ancak çatışma, gerçek şu ki

çatışmalar genellikle çok ağır maliyetli ve sıkıntılı yollarla çözülmektedirler (Tjosvold ve Janz, 1985'den aktaran Tjosvold, 2008: 23). Hatta bazen çok iyi yönetilen çatışmalar bile ister istemez, taraflar açısından az memnuniyetle sonuçlanmaktadır; bazen insanlar, çatışmalar ardından, birbirleriyle iletişim halinde olmamayı tercih etmektedirler (Tjosvold, 2008: 23).

Tjosvold'un değerlendirmeleri ele alındığında, yönetilmesi ve örgüte yararlı olacak sonuçlar elde edilmesi imkansız olmayan çatışma, maliyetli bir iştir ve her zaman istenilen seviyede bir memnuniyetle karşılanmamaktadır. Harcanan zamana, yüklü miktarda paralara ve emeğe rağmen yine de örgüt üyeleri aralarındaki iletişime son verme yolunu seçebilmektedirler. Bu sonuçlar, "çatışmayı özendirme" konusu üzerinde örgüt yöneticilerini, düşünmeye sevk edebilecek değer taşımaktadırlar.

1.2.1.4. Çatışma Yönetimi Modelleri

Çatışma yönetim modelleri, çatışmanın nedenlerini ve bu durumda alınacak genel tutum ve stratejileri ortaya çıkarmaya yöneliktir.

Aşağıda sırasıyla Mary P. Follet, Blake Shepard ve Mouton, Thomas, Sternberg ve Dobson ve M. Afzalur Rahim'in modelleri üzerinde durulmuştur.

1.2.1.4.1. Mary P. Follett Modeli

Bireylerarası çatışmayı çözümlenmeye ilişkin pek çok yöntem ileri sürülmüştür. Bu yöntemlere ilişkin öneriler Mary P. Follett'le (1926 ve 1940) başlamıştır (Rahim, Magner ve Shapiro, 2000: 10).

Follett'ye göre çatışmanın iyi yönetilebilmesi için atılması gereken ilk ve en önemli adım, farklılıkların kabul edilmesidir. Follett çatışmayı etnik bir ön yargılamaya da bir savaş olarak değil farklılıkların bir göstergesi, düşünce ve davranışların farklılığı olarak ifade etmektedir. Çatışmanın yönetilmesinde üç yol olduğunu öne

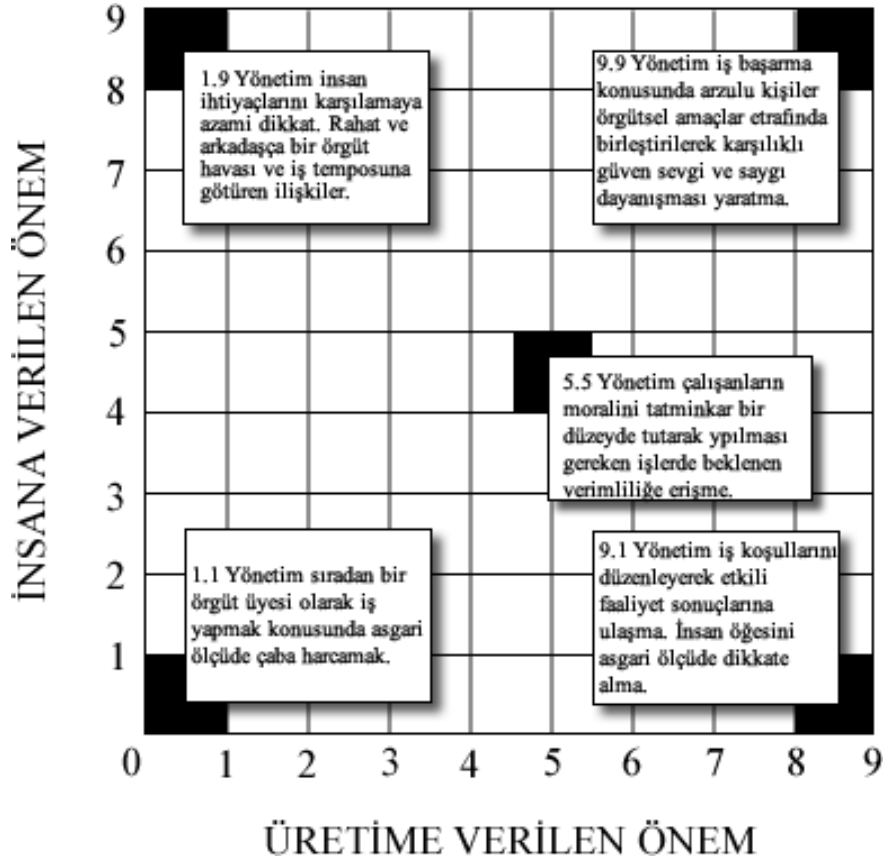
sürmüştür. Bunlar; güç kullanma ya da hâkimiyet (domination), uzlaşma (compromise) ve bütünleşme (integration) dir. En basit ve genellikle kısa dönemler için başarılı olan çözümün “güç kullanma”; en ideal ve işletmeyi başarıya götürecek, sinerjik bir güç oluşturacak çözümün ise “bütünleşme” olduğu savunmuştur (Medcalf ve Unwick 2003: 30-50; Graham, 1994: 20’den aktaran Algür, v.d. , 2009: 39).

Çatışmalarla başa çıkabilmek ve başarılı şekilde yönetebilmek için önce çatışmaya sebebiyet veren bireylerin veya grupların görüş ayrılığı yaşayabileceği gerçeğini kabul etmeyi savunan Follett, baskıyla çatışmaların yönetilmesini önermemektedir. Daha yararlı ve kalıcı yönetim şeklini “bütünleşme” olarak ifade eden Follett, tarafların problemlerini karşılıklı açık bir dille tartışarak, orta yol bulmalarını tavsiye etmektedir.

1.2.1.4.2. Blake, Shepard ve Mouton Modeli

Çeşitli düşünürler tarafından ortaya atılan çatışma çözümü ile ilgili teknikleri ilk defa sistematik ve analitik bir biçimde inceleyen düşünürler, Blake, Shepard ve Mouton'dur (Eren, 2008: 563).

Şekil 2. Blake,Shepard ve Mouton'un Çatışma Yönetimi Biçimleri Ölçeği



Kaynak: Eren, E. , 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Blake, Shepard ve Mouton Modeli, insanlara yönelik olan ve üretime yönelik olan iki boyutlu ekseninden oluşan beş boyutlu kişilerarası çatışma çözümleme yöntemi hazırlamışlardır. Bu stratejiler; baskı yapma, geri çekilme, yumuşatma, uzlaşma, problem çözme boyutlarıdır (Rahim, Magner ve Shapiro,2000 :10). Blake, Shepard ve Mouton'a göre; birey, bir çatışma durumu ile karşılaştığında, bu iki boyutun çeşitli boyutlarını kullanarak cevap vermektedir. Her boyutta önerilen çatışma yöntemi, temel bilişsel yapıyla sağlanmaktadır. Örneğin; birey çatışma durumunu hem insanlara yönelik hem de üretime yönelik olarak algılıyorsa, çatışma durumuna tepkisi yumuşatma olmaktadır (Sorenson, Morse ve Savage, 1999: 26).

Araştırmacılar aşağıdaki şekilde, çatışma çözümlerini, gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına, çözüm tekniğinin başarısının da şansa bağlılık derecesinin

yüksek ya da düşük bulunup bulunmamasına göre ele alınıp incelenmektedir. Çözüm yollarının önerilmesinde, çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen gösterilmiştir. Ancak, düşünürler, söz konusu yöntemlerin bir çatışma durumunda yalnızca birinin kullanılabilceği anlamına gelemeyeceğini vurgulamışlardır. (Eren, 2008: 563-564)

Şekil 3. Blake, Shepard ve Mouton'a göre çatışmanın çözümünde, çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler



Kaynak: Eren, E. , 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Yukarıdaki şekilde de görüleceği gibi çatışma; “kaçınılmaz ama mümkün değil”, “mutlak değil ancak anlaşma da mümkün değil” ve “çatışma olsa da anlaşma mümkün” olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

Çatışma eğer kaçınılmaz ama anlaşma da mümkün değil ise izlenecek yöntem; pasiften aktife ve şansa bağlılığın düşüklüğünden yüksekliğine doğru olmak üzere, kura çekmek (kadere bırakmak) yani tarafsız bir yol seçmek, üçüncü kişinin yargısını (hakemliğini) kabul ederek sonuca razı olmak ve son olarak kazanma-kaybetme güç mücadelesi ile örgüt içinde tarafların kendi aralarında bir çekişmeye sevk edilmesi şeklinde ilerlemektedir.

Çatışmanın mutlak olmadığı ama anlaşmanın da mümkün olmadığı durumda izlenecek yol, Blake Shepard ve Mouton'un tablosuna göre şöyledir; gösterilen çabanın pasifliğinden başlayarak, ilk evre “*kayıtsızlık veya bilememelik*”’tir. Bu evrede yaşananlara taraflar kayıtsız kalmayı tercih etmektedirler. “Yalnız bırakma” evresinde çatışmaya dâhil olan tarafları birbirlerinden uzaklaştırmayı seçmektedirler. Son evre de “*çekilme (küsm)*”’dir. Bu aşamada çatışma tarafları kendi içlerine çekilerek, zaruri olmadıkça iletişimden sakınmaktadırlar.

Bir çatışma olsa da anlaşmanın mümkün olduğu son çözüm aşamasında, yine pasiften aktife doğru değerlendirme yapıldığında, “yumuşatma ve olduğundan iyi gösterme”, çatışmayı sonlandırmak için durumun daha iyi olduğuna inandırmaya teşvik etmeyi önermektedir. Orta bir yerde anlaşma (ödün verme ve pazarlık mekanizmasını çalıştırma), çatışmaya taraf olanların ortak noktada buluşmalarını ifade etmektedir. Son olarak “sorun çözme”, tarafları karşı karşıya getirerek en uygun şekli ile çatışmayı uzlaşarak halletmeyi önermektedir.

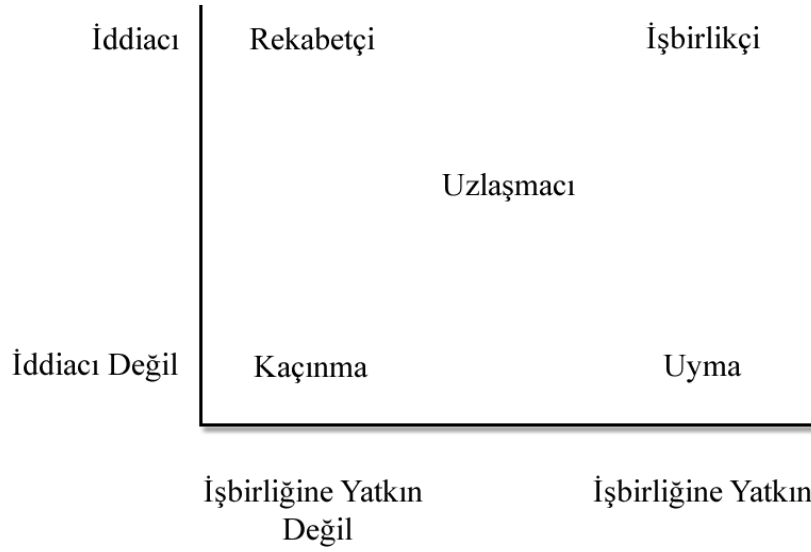
1.2.1.4.3. Thomas Modeli

Blake, Shepard ve Mouton’un görüşünü yeniden yorumlayan Thomas, çatışmayı çözümüleme yönteminde; kişinin kendisinin veya başkalarının ihtiyaçlarını tatmin etme isteği ile iddialı olup olmama derecesine dayalı olarak iki boyutlu beş yöntem önermişlerdir (Thomas, 1992: 269). Model tarafından çatışma çözmek için öngörülen beş davranış biçimi; rekabet, uyumlaşma, uzlaşma, işbirliği ve kaçınmadır (Richardson, 1995: 59).

Thomas, çatışma yönetimi stilleri modelini, “işbirliği” ve “iddiacılık” olarak nitelendirdiği iki eksen üzerine kurmuştur (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9).

Aşağıdaki şekil 4 sayesinde, işbirliği ve iddialılığın, çatışma süreci yönetiminde hangi aşamalarda olduğunu, hangi evrelerde nasıl bir yöntem uygulandığını görmekteyiz.

Şekil 4. Thomas Modeli Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. , 2005. Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1: 1-19

Çatışmanın çözümlenmesinde Thomas tarafından geliştirilen iki boyutlu bu modelde, yatay eksen işbirliği derecesini, dikey eksen ise iddiacılık derecesini belirtir. Bu iki eksenin birleşmesi ile oluşan alanda taraflar çıkarlarına göre uygun stratejiyi seçebilirler.

İşbirliği stili, bireyler arası çatışmada kazanalım-kazanın yaklaşımını ve güçlü bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. Bu stil, her iki tarafı da tatmin edecek bir yöntemdir. Taraflar, bir arada çalışmak ve iddiacı amaçlarını gerçekleştirmek için çatışmaların kökenine inerek, anlaşmazlıkların gerçek nedenini bulmaya çalışırlar (Thomas ve Ruble, 1977: 144'den aktaran Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005: 9).

Şekil incelendiğinde en ideal yöntemin uzlaşmak olduğu görülmektedir. İki taraf açısından da orta yolda buluşmak, çatışmayı çözme açısından daha adaletli bir yöntemdir. Farklılıkların kabul edilmesinin, çatışmanın yönetilmesinde en önemli adım olmasıyla birlikte, tarafların amaçlarından ödün vermeden ve dolayısıyla

motivasyonlarını düşürmeden örgütsel bütünlüğe katkıda bulunmaları, bir örgütün devamlılığı için yöneticilerin de en arzuladığı yöntem olmaktadır.

1.2.1.4.4. Sternberg ve Dobson Modeli

Sternberg ve Dobson, kişilerarası çatışmanın çözümünde on yedi boyutlu çatışmayı çözümlenme stratejisi geliştirmişlerdir. Bunlar; ekonomik eylem, fiziksel güç, bekle ve gör, kabullenme, çekilme, üçüncü tarafın müdahalesi, saygı duymama, alıkoyma, pazarlık etme/uzlaşma, kaçınma, boyun eğme, manipülasyon, sözel baskı, geçmişe yönelme, tartışma, karşılıklı tartışma ve ayırma boyutlarıdır (Kaushal ve Kwantes, 2006: 581'den aktaran Aslan, 2008: 306).

Modelde ele alınan boyutlardan kabullenme, çekinme, saygı duymama, alıkoyma, boyun eğme, tartışma ve özellikle sözel baskı, son yıllarda örgütlerde yaşanma sıklığı artan bir çatışma süreci olan mobbingi hatırlatmaktadır. Mobbing, çözümlenememiş bir çatışma hali sonunda ortaya çıkan bir durumdur.

İş yaşamında mobbing ve mobbingin çalışanlar üzerinde bıraktığı etkilerini ilk kez ele alan kişi olan Leymann, mobbingi; *“bir veya birkaç kişi tarafından, bir diğer kişiye yönelik (nedeni, düşünce ve inanç ayrılığından kıskançlık ve cinsiyet ayırımına kadar çok çeşitli olabilen), sistematik bir biçimde, düşmanca ve ahlak dışı bir iletişim yöneltilmesi şeklinde ortaya çıkan bir çeşit psikolojik terör”* olarak tanımlamaktadır (Leymann, 2005'den aktaran Tınaz, 2008: 13).

1982'den günümüze Leymann'ın sürdürdüğü birçok çalışmada, mobbingin *“çatışmanın abartılmış bir hali”* olarak kabul ettiğini ancak mobbingin, çatışmanın hemen ardından, bazen de haftalar veya aylar sonra mutasyona uğrayarak ortaya çıktığı savunulmaktadır (Tınaz, 2008: 32).

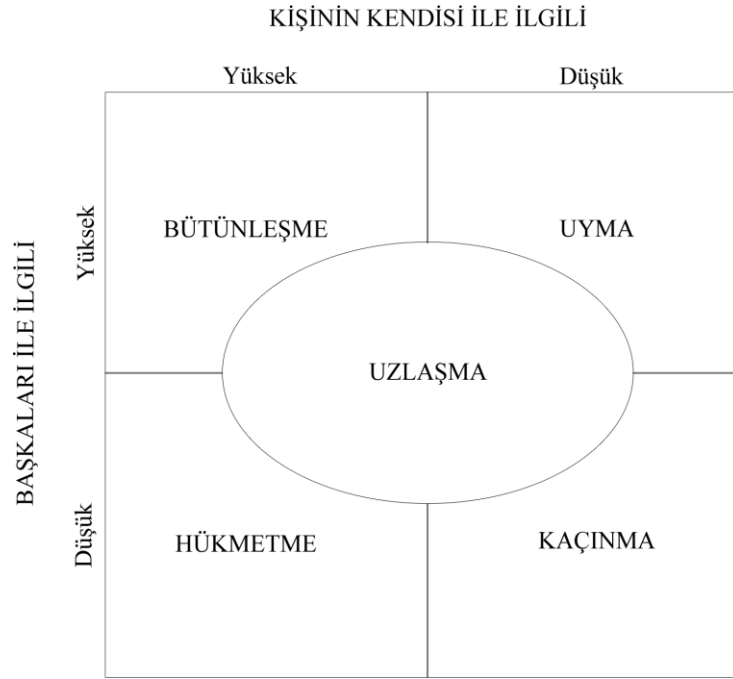
Sternberg ve Dobson modelinin yukarıda belirtilen boyutları ile örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları yöneterek, özellikle örgüt üyelerini ve örgüt dışı bağlantı kurulan

tarafları mobbing aşamasına getirmeden sorunları çözmek mümkün olacaktır.

1.2.1.4.5. M. Afzalur Rahim Modeli

Kendisinden önce geliştirilen modelleri inceleyen Rahim, yaptığı çalışmada, çatışmaya taraf olanların tutumlarını, beş ayrı strateji ile tekrar yorumlamıştır. Bunlar; bütünleşme, uzlaşma, uyma, hükmetme ve kaçınmadır. Rahim'in aşağıdaki şekilde kendine ait modeli ile bu stratejiler açıklanmıştır.

Şekil 5. Kişiler Arası Çatışma Yönetimi Şekillerinde Çift Taraflı Alaka Modeli



Kaynak: Rahim, M. A. , 2002. Toward A Theory Of Mananing Organizational Conflict. *The International Journal Of Conflict Management*. 13 (3): 206-235

Kişi, çatışma durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı yönetmeye çalışır. Üngüren, Cengiz ve Algür'e göre (2009: 40); “bütünleşme, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme kavuşturma yaklaşımıdır.

Empatinin hâkim olduğu, açık iletişimin yaşandığı demokratik bir çözüm yöntemi olup kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır. Bütünleştirme taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirdiğinden sinerji oluşumunu sağlar. Bütünleştirme stratejisi problem çözme olarak da adlandırılır". Bütünleşme, taraflar açısından değerlendirildiğinde, çatışmanın çözülmesi için en ılımlı yaklaşımdır. Amaç her iki taraf için de fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi çözümü bulabilmektir. Stratejideki hedef, tarafları bir araya getirmek, iletişimi sağlamak ve iki tarafın da aynı özveriyi göstererek, minimum seviyede fedakarlıkla amaçlarına ulaşmasıdır.

Uzlaşma stratejisi bütünleşmeye nazaran biraz daha fazla karşılıklı birbirine özveri göstermeyi vurgulamaktadır. Rahim'e göre (2002: 220) ; uzlaşma, bireyin hem kendisi hem de karşı taraf için orta derecede endişelendiği durumda kullandığı yöntemdir. Tarafların karşılıklı kabul edeceği karara varmada karşılıklı fedakârlıklarını içerir. Uzlaşmacı birey, hükmeden bireyden çok daha fazla; uyma davranışını gösterenden çok daha az tavizde bulunur. Bu yöntem, müzakere süreci çıkmaza girdiğinde, eşit güce sahip tarafların, işbirliği sağlayamadığı durumlarda uygundur. Yine karmaşık bir probleme geçici çözüm bulmak gerektiğinde veya diğer yöntemler etkin olmadığında, çatışmanın uzamaması için bu yöntem en uygun yöntem olabilir. Dolayısıyla, uzlaşma stratejisi de çatışmaların yönetilmesi açısından tarafları çok da fazla sıkıntıya sokmadan problemlerini çözmelerini sağlayan bir yoldur.

Bütünleşme yönteminin aksine, uyma yöntemi ile taraflardan biri diğerinin görüşlerine ve isteklerine boyun eğer ve kendi isteklerini erteler. Karşı tarafın fikirlerini kabullenen kaybeder ve görüşleri kabullenilmiş olan taraf da kazanmış olur. *"Uyma, bireyin karşı taraf için kendisinden daha fazla endişelendiğinde kullandığı yöntemdir. Bu yöntem, kaybet-kazan yaklaşımı olarak da tanımlanabilir. Uyan taraf, karşı tarafı tatmin etmede, kendi çıkarlarından vazgeçen bireydir. Bu yöntemde kendini feda etme söz konusudur. Uyma yöntemini kullanan birey, kendi çıkarının yerine diğerlerinin çıkarlarını koyar. Uyma, uyum gösterme (accomodating) davranışıyla benzer yaklaşımdır"* (Arslan, 2008: 183). Çatışma ortamının yönetilebilmesi adına bir tarafın fikirlerinden ve savunduklarından vazgeçmesi, sağlıklı bir süreç vaat etmemektedir.

Çatışmayı, tarafların birinin şiddetli şekilde hissettiği bu stratejide, bir taraf savunduklarından vazgeçmek durumunda kalmaktadır. *“Hükmetme, kazan-kaybet yaklaşımına dayalı yıkıcı etkisi bulunan, işbirliğinin olmadığı kişisel çıkarların hedeflendiği stratejidir. Çatışmada hükmetme stratejisinin uygulanması taraflar arasındaki gerginliği arttırarak saldırgan davranışların ve sabotajın yaşanmasına neden olabilir. Çatışmaya neden olan konunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer tarafa tahakküm uygulayarak durumu kendi lehine çevirmesi, karşı tarafın kaybetmesi yaklaşımıdır”* (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 40). Baskının hissedildiği bu stratejide, taraflar birbirlerine savundukları konuları kabullendirmeye çalışırlar ve sonuç olarak yalnızca bir taraf galip gelmektedir.

Diğer bütün stratejilere karşın, bu yöntemde çatışma yönetimine ilişkin bir davranış yoktur, çatışmadan uzak durulmaktadır. *“Kaçınma, tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına önem verme derecesinin düşük olduğu, sorumluluktan kaçma yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda her iki taraf da kaybetme durumu yaşadığından kaybet-kaybet yaklaşımı olarak da ifade edilmektedir. Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmedikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilirler. Çatışmadan sürekli kaçınanlar kendilerini zayıf hissederler, engellemeler ve problemlerle mücadele için kendilerini güçlü hissetmezler”* (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6). Çatışma esnasında, yapıcı olmaktan veya özverili davranmaktan geri durmak manasına gelen kaçınma stratejisi, tarafların sorunu yok sayarak örgütsel bütünlüğe zarar vermediklerini savunmaktadırlar. Kaçınma çoğu zaman yöneticiler açısından da destek gören bir yaklaşım olmaktadır. Bu stratejide, örgüt üyeleri arasında henüz açığa çıkmamış bir çatışma durumu hâkimdir. Gerginlik her ne kadar hissedilse de, çatışma üzerine gidip, zaman harcamak ve maddi ödümler vermek, yöneticilerin çoğu zaman tercih etmek isteyeceği bir yol olmamaktadır. Bütün bu tepkisiz geçen çatışma sürecinde, taraflar stres altında kalırlar ve var oldukları örgütlerde iletişim çok sağlıksızdır. Bir çatışmayı görmezden gelmek onun daha da büyümesine izin vermek demektir.

Aşağıda gördüğümüz, Rahim'in *“Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict (2002)”* adlı İngilizce makalesinde hazırladığı çalışmasında, bahsedilen beş ayrı fonksiyonu ayrıntılı şekilde *“yapılması uygun ve uygun olmayan*

durumlar” olarak açıklamıştır.

Kişiler Arası Çatışma Çözme Yöntemleri ve Uygun Olup Olmayan Durumlar

<i>Çatışma Şekli</i>	<i>Uygun Durumlar</i>	<i>Uygunsuz Durumlar</i>
<i>Bütünleşme</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Sorunlar karmaşıktır.2. Fikirlerin birleşimleri daha iyi sonuçlar doğurması gerekmektedir.3. Başarılı bir uygulama için diğer tarafların da taahhüdüne ihtiyaç vardır.4. Problem çözme için vakit müsaittir.5. Tek taraf problemi çözemez.6. Farklı katılımcıların sahip olduğu kaynaklara, ortak sorunları çözmek için ihtiyaç vardır.	<ol style="list-style-type: none">1. Görev veya sorun basittir.2. Hemen karar almak gerekmektedir.3. Diğer taraflar sonuca karışmazlar.4. Diğer tarafların problem çözme becerileri yoktur.
<i>Uyma</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Yanılıyor olabileceğimiz kanısındasınızdır.2. Konu diğer taraf için daha önemlidir.3. Gelecekte diğer taraftan bir şey alma karşılığında bir şeyden vazgeçmeye hazırsınız.4. Zayıf olan pozisyonundasınız.5. İlişkinin korunması önemlidir.	<ol style="list-style-type: none">1. Konu sizi için önemlidir.2. Haklı olduğunuza inanıyorsunuz.3. Diğer taraf hatalı veya etik değil.
<i>Hükmetme</i>	<ol style="list-style-type: none">1. Konu basittir.2. Hızlı karar almak gerekmektedir.3. Popüler olmayan bir davranış biçimi uygulanır.4. Kendinden emin astları alt etmek gerekmektedir.	<ol style="list-style-type: none">1. Konu karmaşıktır.2. Konu sizin için önemli değildir.3. İki taraf da eşit derecede güçlüdür.4. Kararların hızlı şekilde alınması mühim değildir.

5. Astlar yüksek yetki derecesine sahiptirler.

6 . Astların uzmanlık eksikliği teknik kararlar almaktır.

7. Konu sizin için önemlidir

5. Diğer tarafça alınacak ters bir karar, size mal olabilir.

Kaçınma

1. Konu basittir.

2. Diğer tarafa karşı gelmenin potansiyel işlevsiz etkisi, çözümün faydalarını güçlendirir.

3. Rahatlama dönemine ihtiyaç vardır.

1. Konu sizin için önemlidir.

2. Karar almak sizin sorumluluğunuzdadır.

3. Diğer taraf ertelemeyi reddetmektedir, sorun çözülmelidir.

4. Acele alakaya ihtiyaç vardır.

Uzlaşma

1. Tarafların amaçları kendilerine hastır.

2. Taraflar eşit şekilde yetkilidir.

3. Görüş birliğine ulaşamamaktadır.

4. Bütünleşme ve hükmetme yaklaşımları

başarılı değildir.

5. Karmaşık olan sorun için geçici bir çözüme ihtiyaç

duyulmaktadır.

1. Bir taraf daha yetkilidir.

2. Problem oldukça karışıktır ve bir problem çözüme yaklaşımına ihtiyaç vardır.

Kaynak: Rahim, M. A. , 2002. Toward A Theory Of Mananing Organizational Conflict. *The International Journal Of Conflict Management*. 13 (3): 206-235

Tabloya göre, çatışma yönetimi stratejileri incelendiğinde “bütünleşme” ve “uzlaşma”nın, iki taraf için de kazançlı olduğunu, daha olumlu ve yararlı çözümler üretildiği görülmektedir. “Uyma” stratejisi ile bir tarafın kaybedip, diğer tarafın çatışmadan galip çıktığı söylenebilmektedir. “Hükmetme” dominant bir yaklaşım tarzıdır ve kesin olarak çatışmaya dâhil olan bir taraf, diğer tarafın egemenliğini kabul eder. “Kaçınma” yöntemi ise tarafların problemi ertelediklerini ve böylelikle çözüme ulaşamadıklarını ifade etmektedir. Yapılan açıklamalar ve tablodaki ifadelerden çıkacak sonuca göre de en ideal çatışma yönetimi şekli, bu durumda “bütünleşme”dir ve en uzak durulması gereken yöntem de, “kaçınma”dır. Çünkü

çatışmayı görmezden gelmek ve olurluna bırakmak, bireyler ve örgütler açısından ciddi sorunlara zemin hazırlamaktadır.

1.2.2. Çatışma Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkiler

1.2.2.1. Çatışma Yönetiminde İç Halkla İlişkilerin İşlevleri

Halkla ilişkiler, işlevleri gereği her türlü örgütte ihtiyaç duyulan bir fonksiyondur. Örgütler hayatta kalabilmek için çevresiyle iletişim kurmak zorundadırlar ve halkla ilişkiler bu iletişimi sağlamak için çevre ve örgüt arasında kanallar kurmaktadır. İşte bu kanallar vasıtasıyla halkla ilişkiler, üstlendiği görevleri yerine getirmektedir.

Henüz insanlar tarafından değeri ve fonksiyonu tam anlamıyla anlaşılamamış olan halkla ilişkiler, daha önceki dönemlerde, özellikle ortaya çıktığı yıllarda ve kötü üne sahip olduğu olaylar ardından, şekillenerek yalnızca kokteyller organize eden ve örgütle ilgili duyuruların yapılmasını sağlayan insanların mesleği olarak değerlendirilmekteydi. Ancak artık gelişmiş toplumlarda, üzerine yüklenmiş anlamların tamamen değiştiği halkla ilişkiler, örgütün içinde yöneticiler ve çalışanlarıyla ya da çalışanlarının arasında veya örgüt dışı, örgütün hedef kitlesi olan halk ya da müşterileriyle iletişimin sağlanmasında iletişim kanalları oluşturarak bilgi aktaran ve sonuçlarını örgüte ileten önemli bir yönetim fonksiyonu olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt içi halkla ilişkilerin başlıca işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz; katılımın sağlanması, örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesi, örgüt politikaların oluşturulması ve kriz yönetimi (Biber, 2004).

Katılımın sağlanması, bir örgüt içerisinde alınan kararların diğer örgüt üyeleri tarafından haberdar edilmesi ve onların da kararları uygulamaya geçirmesiyle gerçekleşmektedir.

Katılım sayesinde örgüt üyelerinin fikir ve önerilerini fiili eyleme geçirme olanağına sahip olurken, yönetim de üyelerin bir araya gelip birlik halinde olmalarıyla bir örgütsel bütünlük elde ederler.

Örgüt yönetimi ile hedef kitlesi arasında iletişim kanalları oluşturarak örgüt bütünlüğüne katkıda bulunan halkla ilişkiler, örgüt içerisinde yer alan üyelerinin, yapılan etkinliklere ve alınan kararlara katılımını, örgütün büyüklüğüne bağlı olarak, yüz yüze görüşme, yazılı görüş isteme, toplantı düzenleme gibi etkinliklerle sağlanmaktadır (Tortop, 1998: 109). Bireylerin katılımını yukarıdaki etkinlikler ile sağlayarak örgüt yönetimine katkıda bulunan halkla ilişkiler, bu sayede örgüt içinde yaşanan çatışmaların yönetilmesi ve çözümlenmesinde de yardımcı olmaktadır.

Örgüt kültürü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların sembollerin geleneklerin oluşturduğu bir bütün olarak açıklanmaktadır. Özellikle, örgütü birleştirici ve bütünleştirici özelliği üzerinde durulan örgüt kültürünün, başarılı örgütlerde, belirgin ve güçlü bir şekilde göze çarptığı savunulmaktadır (Berberoğlu,1990: 155'den aktaran Biber, 2007: 73).

Halkla ilişkilerin örgüt kültürünün oluşturulması ve benimsetilmesi için oluşturduğu iletişim kanalları vasıtasıyla sağlanan bütünlük, çatışmanın yönetiminde, daha önceden incelediğimiz modellerde de özellikle belirtildiği gibi en önemli esaslardandır. Birlik ve beraberlik, örgüt içinde yaşanan kişiler arası ve iletişimsel problemleri minimuma indirmektedir.

Örgütün alacağı kararları, izlenecek stratejilerin genel çerçevesini belirleyen örgüt politikaları, örgüt içerisindeki değişik birimlere düşen görevlerin nasıl yapılacağını, yapılırken hangi esasların dikkate alınacağını açıklayarak bir rehber işlevi görmektedirler (Biber, 2007: 77).

Şimşek'e göre (1998: 134); *“Birbirine uyumlu şekilde belirlenmiş politikalar, bölümler ve birimler arasındaki çatışmayı azaltacağı gibi, koordinasyonun sağlanmasını da kolaylaştıracaktır”*. Yani böylelikle, alınan *örgüt politikasına* dair

tüm kararların alınmasının ardından bunun örgüt birimlerine dağıtılması ve duyurulması için halkla ilişkilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sayede de iletişimden yaşanan sıkıntılar en aza indirgenmeye çalışılarak, bütünlüğü bozacak, potansiyel çatışmalara engel olunmaya çalışılmaktadır.

Örgütlerin itibarını sarsan, kısıtlı zamanda çözülmesi gereken ve hiç beklenmeyen durumlarda ortaya çıkan krizler, örgütleri sıkıntıya sokarak, yok olmalarına sebep olabilmektedirler. Ancak, halkla ilişkiler örgütlerin yaşayacağı olası krizleri öngörmesi ile kriz planları hazırlanarak, zararın en az olması sağlanmaktadır (Biber, 2007: 79).

Kriz esnasında, örgüt içinde meydana gelebilecek dedikodu gazeteciliğini, örgüt içindeki stresin tetiklemeyle meydana gelecek bireyler arası ya da gruplar arası sürtüşmeleri ve örgüt üyelerinin kriz yönetim politikalarından habersiz kalmalarını engellemek için örgütün başvurması gereken en uygun araç, halkla ilişkilerdir. Elbette halkla ilişkiler de bu işlevleri kendi araçlarını kullanarak gerçekleştirecektir.

Aşağıda ayrıntılarıyla incelenen halkla ilişkiler araçlarının en önemli işlevlerinden biri, örgüt içerisinde yaşanan karışıklık halinde, örgütün bütünlüğünü sağlayabilmek adına etkinlikler gerçekleştirmesidir.

1.2.2.2. Çatışma Yönetimi Açısından Halkla İlişkiler Modelleri

Halkla ilişkiler modelleri genel olarak; etkileme modeli, uyum modeli ve etkileşim modeli olmak üzere üçe ayrılmıştır. *Etkileme modeli*, örgütün iç dinamiklerini önemli, örgütün çevresini önemsiz bir unsur olarak görmemektedir. *Uyum modeline* göre, çevre uzun dönemde örgütün başarısını etkileyecek bir unsur olarak görülmektedir. Önemli olan husus, örgütün çevre koşullarına göre şekillenmesidir. *Etkileşim modeli* ise örgüt ve çevre arasında kaçınılmaz bir etkileşim olduğunu ve bu etkileşim sonucunda iki unsurun da birbirinden etkilenip değiştiklerini savunmaktadır (Biber, 2004: 28-29). Çatışma yönetimi modellerinden

Rahim modelini incelerken, en ideal yöntemin kazan-kazan yani bütünleşme olduğunu belirtmiştik. Biber'in ifade ettiği halkla ilişkiler modeli olan etkileşim modeli de yukarıda yaptığımız açıklamadan da anlaşıldığı üzere Rahim modelini desteklemektedir.

Grunig, halkla ilişkiler modellerini; basın ajansı modeli, kamuoyu bilgilendirme modeli, iki yönlü asimetrik model ve iki yönlü simetrik model olmak üzere dört başlık altında toplamaktadır. Grunig'e göre ilk iki model "teknik" halkla ilişkiler, son iki model ise "profesyonel" halkla ilişkilerdir. İlk iki model genel olarak basına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Son iki modelde halkla ilişkiler anlayışı daha gelişmiştir ve çok sayıda farklı kitleye ulaşabilmek adına çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Halkla ilişkiler modellerini kronolojik gelişimi açısından daha açık şekilde ifade etmek ve gelişimin bütünlüğünün tam manasıyla yansıtılabilmesi açısından bu çalışmada, yalnızca iç halkla ilişkileri ilgilendiren modeller değil, tüm modeller incelenmiştir.

1.2.2.2.1. Basın Ajansı Modeli

Basın ajansı modeli, Grunig ve Hunt'ın kabul ettiği ilk modeldir. Bu modelde esas olan gündemde kalmaktır. Bunu sağlamak için de deyim yerindeyse "*her yol mubah*" kabul edilmektedir. Bu modele göre, gündem konusunun doğruluğu veya gündemde kalmak için kullanılan yolun etik olup olmadığı ayrı bir tartışma konusudur.

Basın Ajansı temsilcilerinin en tanınmışısı Barnum&Bailey Circus'un kurucusu P.T. Barnum'dur. Kendisine ait "*Her dakika doğan bir enayi vardır.*" cümlesinden anlaşılacağı gibi, yanlış yollarla itibar elde ederek, bu şekilde para kazanmıştır. Barnum ayrıca yaptığı işlerin müzeye dikkat çekmek için yapılan çalışmalar olduğunu ve halkı oyuna getirdiğini düşünmediğini, onların dikkatini çekerek memnun ettiğini söyleyerek yaptığı sahtekârlıkları tanımlayıp, onları üretmesini

haklı çıkartmıştır.³ Sirkinde yer alan Fiji denizkızı, General Tom Thumb ve ölümü ardından içi doldurularak yine de sirkte yer alan fîli Jumbo ile halkın ilgisi çekmiş, müzesinde gösteride kullandığı figürlere ait hediyelik eşyalarla kazanç sağlamıştır.

19.yy.da kamuoyunun onayının kazanılması için mümkün olan her türlü uygulamadan yararlanılmıştır. Basın ajansları; iş dünyasından çok, siyasal kampanyalar ve gösteriler için "manipülasyon" adı verilen tekniğin uygulayıcılarından oluşmuştur (Peltekoğlu, 2007: 95).

Günümüzde halen bu şekilde sahteliklerle gündemler yaratılmakta ve halkın kafasını karıştırarak yönlendirme yapılmaktadır. Masum bir halkla ilişkiler modeli olmayan basın ajansı modelini kullanmak, kendi amaçlarını hedef kitle üzerinde etkileme yöntemiyle gerçekleştirmek isteyen kişi veya örgütlerin işine gelmektedir.

Günümüzde televizyon kanallarında yayınlanan magazin programlarını basın ajansı modeline benzetmek mümkündür. "*Reklamın iyisi kötüsü olmaz.*" anlayışının benimsendiği bu modelde, etkili bir halkla ilişkiler uygulaması olabilmesi için gereken dönüt alma ya da tarafsız bir anlayış mevcut değildir.

Çatışma yönetimi açısından değerlendirildiğinde, örgüt içerisinde, provokasyon ve yöneticiler tarafından belli amaçlar için şekillendirilmiş bilgilerin aktarımı ile üyelerin kendi içlerinde veya yöneticileriyle yaşadıkları anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları yönetmek mümkün görünmemektedir. Bu tür bir yaklaşım, kazan-kaybet, hükmet ve yönlendir mantığına dayandığından, sağlıklı iletişim ortamı ve hizmet kalitesi yüksek bir örgüt bütünlüğü oluşturulması zor olmaktadır.

Basın Ajansı Modeli'nin bu felsefesini uygulayan ve komu oyunu kandırarak, sansasyonel haberler ile gündemde kalmaya çalışan ve gündemdeki yerini koruyabilmek için hayali kahramanlar yaratan ya da hayali olaylarla kamuoyunu meşgul edenlere tepki olarak, "Kamuoyunu Bilgilendirme Modeli" ortaya çıkmıştır.

³ **P.T. Barnum.** Ulaşım Tarihi: 10.10.2010. <http://en.wikipedia.org/wiki/P._T._Barnum>

1.2.2.2.2. Kamuoyu Bilgilendirme Modeli

1900'lü yıllarda basın ajansı modelinin tam tersine halka doğru bilgiyi iletme ve onları aydınlatma düşüncesini benimsemiş olan kendini kamuyu bilgilendirmeye adanmış Ivy Lee, döneminin halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütmüştür (Peltekoğlu, 2007: 100-103).

“Kamuyu bilgilendirme modelinin amacı, ikna edici bir zihniyet olmaksızın bilginin yayılmasıdır. Halkla ilişkiler uzmanı, aslında bir gazeteci gibi görevini yerine getirmektedir. Gazetecilerle ilişkinin önem taşıdığı bu modelde halkla ilişkiler çalışmasının faaliyetleri örgütün yararına olacaktır” (Babacan, 2005: 56). Örgütün bilgi vermemesi halinde gazeteciler, gerçekleri değil duyduklarını yazarlar. Bu modelde, halkla ilişkilerin amacı; kamuyu, örgütün gerçekleştirdiği olumlu ya da olumsuz her şeyin, bir “cam ev” şeffaflığı ile bilgilendirmektir. Biber'in (2007: 20) de belirttiği gibi; *“Olumlu bir imaj açısından, dışarıdan bakıldığında örgütlerin, tüm karar ve uygulamaların rahatlıkla görülebildiği camdan bir ev saydamlığında olmaları beklenir”*. İşte kamuyu bilgilendirme modeli de, halkla ilişkilerin bu doğrultuda hareket etmesini desteklemektedir.

Örgüt içinde meydana gelen çatışmaların, yalnızca örgütün hedef, amaç ve hizmetlerini duyurarak yönetilmesi mümkün görünmemektedir. Tek yönlü bir iletişim mantığı ile verimli bir çatışma yönetimi sürecinin gerçekleşmesi beklenmemelidir.

Zamanla kamuyu bilgilendirme modelinin eksikleri bulunduğu tespit edilerek yeni arayışlara gidilmiştir. Çünkü kamuyu bilgilendirme modelindeki iletişim yönü kaynaktan alıcıyadır ve tek yönlüdür. Sadece bilgilendirmenin halkla ilişkiler açısından yetersiz olduğu kanısına varılarak, ikna etmenin de dahil olacağı bir model anlayışı ortaya çıkmıştır.

1.2.2.2.3. İki Yönlü Asimetrik İletişim Modeli

Kamuyu bilgilendirme modelinden sonra 1920'li yıllardan 1960'lara kadar yoğun olarak kullanılan bu modelde, ikna esas alınmıştır. Ivy Lee'nin modelinde karşılaşılan “ikna etme” eksikliği üzerine, hedef kitleyi harekete geçirmek için yeni model olan “İki Yönlü Asimetrik Model”e geçilmiştir.

Edward Bernays, iki yönlü asimetrik modelin öne çıkan ismidir. Bu modelde; geribildirim, araştırma sonuçları, sosyolojik teoriler, kampanyaların ileteceği mesajları daha anlaşılır ve şeffaf hale getirmek için kullanılır. Temel olarak karşılıklı bir iletişim söz konusudur fakat iletişimin akışı ve yoğunluğu kaynağın yani kuruluşun lehine olacak şekilde dengesizdir (Panayırıcı, 2010).

Geniş kitleleri ikna etmenin önem kazandığı dönemde halkla ilişkiler çalışmalarına yoğunluk veren Bernays, geçen zaman içinde kamuoyunu değiştirmenin ancak kamu yararının ön planda olduğu konularda mümkün olabileceğini anlamıştır. O, halkı kuruluşun politikasını benimsemesi için ikna etmeden önce, kuruluş yönetimini halk yararına ikna etmesi gerektiğini kavramıştır (Grunig ve Hunt, 1984: 40).

İlk kez değerlendirmeye alındığı iki yönlü asimetrik modelde dönüt, hedef kitleyi daha başarılı bir biçimde etkilemek için kullanılır. Temel amaç, hedef kitlenin kurumun lehine ikna edilmesidir. Kuruluş kendini değiştirmek yerine hedef kitlenin davranışında değişiklik yaratmayı amaçlamaktadır.

Örgüt içi iletişim açısından değerlendirildiğinde iki yönlü asimetrik model, genellikle yöneticilerden çalışanlarına, yukarıdan aşağıya doğru sürekli bildirme, yönlendirme amaçlı, dönüt alınmaksızın gerçekleştirilen bir halkla ilişkiler yöntemidir. İşlevselliği açısından simetrik modele göre çok eksik bulunmaktadır. Aktarılan bilgilerin hedef kitlesine eksiksiz ulaşım ulaşmadığından, alınan kararların hedef kitle tarafından anlaşılıp anlaşılmadığından ve verilen görevlerin yerine getirilip getirilmediğinden, bilgileri aktaran kişi ya da grup dönüt almadığı için

dolayısıyla habersiz kalmaktadır. Özellikle çatışma yönetiminde etkisiz bir yöntem olacak olan iki yönlü asimetrik model, çatışmanın önlenmesi ve çözümlenmesi için önerilmemektedir.

Sürekli örgüt içerisinde dışarıya doğru bilgi akışının olduğu, hedef kitlenin örgüt tarafından ikna edilmesi üzerine kurulu iletişim modelinin yetersiz gelmesi üzerine, yeni bir model ortaya çıkmıştır. Bu model yine Edward Barneys'in öncüsü olduğu "İki Yönlü Simetrik İletişim Modeli"dir.

1.2.2.2.4. İki Yönlü Simetrik İletişim Modeli

İki yönlü simetrik model, halkla ilişkilerdeki son aşamayı temsil etmektedir. Bu modeli tanımlayan ana kavram, anlayıştır. Bu kavram, hem kurum hem hedef kitlelerin uyumlu olabilmeleri için gerekli yaklaşımı tarif eder. Halkla ilişkiler çalışması olarak etkinlik yapmanın öne çıktığı bu modelde, araştırma ve dönüt, etkinliklerden daha verimli sonuçlar getirir. Sosyal sorumluluk projeleri, iki yönlü simetrik modelin en yoğun kullanıldığı alandır. 1960'larda toplumsal alanda yaşanan hareketlilik, bu modelin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Kurumlar kendilerini kamuya uyumlu hale getirmeye çalışırken İki yönlü simetrik model şekillenmiştir (Panayırıcı, 2010).

Yukarıda da söz edildiği gibi iki yönlü simetrik model, dört halkla ilişkiler modelinin son aşamasını oluşturmaktadır. Bu model, hem örgüt yöneticilerinin, hem de hedef kitlesinin tutum ve davranışlarında bir bütün olabilmek için gerekli değişiklikler için kullanılacak "müzakere" ve "çatışma çözme" stratejilerini içeren halkla ilişkiler programlarını ifade etmektedir (Okay ve Okay, 2001: 197).

Günümüzde tercih edilen, örgüt ve hedef kitlesi arasında etkileşimin bulunduğu tek halkla ilişkiler modeli, yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere iki yönlü simetrik modeldir. Peltekoğlu'na göre (2007: 128); "*diyaloga dayanan bu model*

uygulamalarında, yönetimin aldığı dönüştürücü etkilenmesi ve politikasına yön vermesi söz konusudur". Bu ise modeli iki yönlü asimetrik modelden ayıran en önemli özelliktir.

Örgütlerde yaşanan çatışmaların tespitinde, yönetiminde ve çözülmesinde iletişimin etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Yalnızca, tek taraflı mesaj gönderme durumunda, yaşanan problemleri çözmek ve sonuca varmak mümkün değildir. Çatışma yönetimi modellerinden Rahim'in modelinde, en etkili yönetim yaklaşımı bütünleşmedir çünkü bu modelde taraflar baskı altında kalmadan, karşılıklı sorunlarını açıklayarak birbirlerini ikna edip problemi çözerler. Bu sebeple de iki yönlü simetrik modelin, çatışma yönetimi modellerini tam manasıyla destekleyen bir halkla ilişkiler modeli olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.2.3. Örgüt İçi Yaşanan Çatışmaların Yönetilmesinde Kullanılan Halkla İlişkiler Araçları

Çatışmanın, iletişimle ilgili eksiklik veya aksaklıktan kaynaklanan bir sorun olduğu, daha önceki başlıklar altında da incelemiştik. Çözülebilmesi için de tarafların iletişim kurması gerektiği ve araştırmanın konusu olan örgütsel çatışmalarda bilhassa halkla ilişkilerin örgüt içinde tüm çatışma şekillerinde iletişim kurulabilmesi için kanallar oluşturduğunu da anlatmıştık. Bu başlık altında ise halkla ilişkilerin, nasıl ve ne şekilde, hangi araçlarla iletişim kanalları kurduğunu işlenecektir. Mevcut kaynak taraması ardından halkla ilişkilerde kullanılan araçlar; *basılı, sözlü, görsel ve işitsel, teknolojik ve diğer halkla ilişkiler araçları* olmak üzere beş ayrı kategoride ele alınacaktır.

1.2.2.3.1. Basılı Araçlar

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi boyunca kontrolü mümkün olan en önemli ve en çok başvurulan yöntem, basılı araçlardır. İçinde yaşadığımız elektronik çağa

rağmen kurum içi iletişimde uzmanlar, hedef kitlelerini bilgilendirmek ve görüşlerini etkilemek için, çeşitli biçim ve içerikte periyodik yayınlardan yararlanmaktadır (Peltekoğlu, 2007: 260). Çok yaygın kullanılmasına rağmen, basılı araçlar bir yönden eksiklik göstermektedirler. Basılı araçlarda, mesajını hedef kitlesine ileten örgütün, dönütünü sağlıklı bir şekilde alabilmesi mümkün değildir. Hatta çoğu zaman alınamamaktadır çünkü iletişim basılı araçlar ile tek yönlü gerçekleşmektedir. Bu bölümde incelenen basılı halkla ilişkiler araçları; sırasıyla; gazeteler, dergiler, broşürler ve el kitapları, afişler, rozetler ve damgalar, yıllık raporlar ve örgüt gazetesidir.

1.2.2.3.1.1. Gazeteler

Gazeteler bildiğimiz gibi günlük, haftalık ya da aylık olmak üzere kamuya bilgi, haber aktaran yazılı basılı araçlardır.

Gazeteler örgütlere iki yönde fayda sağlamaktadırlar. Bu faydalardan ilki, tanıtımdır. Gazete aracılığıyla örgütler, tüm üyelerini ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerini diğer örgütlere veya hedef kitlesini oluşturan kamuya tanıtma fırsatı yakalarlar. Diğer bir faydası ise, örgüt üyelerini örgütsel bütünlüğü desteklemeye teşvik etmesidir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 143).

Çatışmanın yarattığı sonuçlara değinildiğinde, çatışmanın iyi yönetilmemesi durumunda; örgütte motivasyonu etkileyeceğinden, iş kalitesini düşüreceğinden ve iletişimi zedeleyeceğinden bahsedilmiştir. Halkla iletişim araçlarından gazetenin örgüt içinde motivasyonu ve örgütsel bütünlüğü destekliyor olması çatışmanın yönetilmesi aşamasında işe yarar bir etmendir.

“Yayımlanması kolay ve dergiye oranla daha ekonomik olan gazeteler, periyodik haberlere gereksinim duyulduğu ve daha seyrek yayımlanan dergileri desteklemek gerektiği zaman uygun iletişim yöntemidir” (Peltekoğlu, 2007: 265). Gazetelerin ulaşacağı kitle sayısı azımsanmayacak kadar çoktur. Bu sebeple, örgütte mevcut bir çatışma ortamı bulunması durumunda kullanacağı, gerekli bildiri, açıklama

ve duyuruları yayımlayacağı en ideal araç, gazetedir.

1.2.2.3.1.2. Dergiler

Gazetelerin bir halkla ilişkiler aracı olarak sahip oldukları niteliklerin hepsine sahip olan dergiler; haber, röportaj ve magazin konularına ağırlık veren ve gazetelere göre daha uzun zaman dilimleri içinde çıkarılan halkla ilişkiler aracıdır. Dergiyi gazeteden ayıran iki yayın arasındaki sürenin uzunluğu olmaktadır. Amacı bir olayı duyurmaktan ziyade, olayın enteresan, bilinmeyen yönlerini, resim ve grafikler yardımıyla duyurmaktır (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 145).

Bir örgütte yayımlanan bir dergi, örgütün içinde meydana gelen çatışmaları çözümlemede çok aktif rol alabilir. Daha uzun metinler ve açıklamalar, tarafların birbirlerini daha kolay anlamalarını ve problemin çözülmesinde bütünleşmenin hızlandırılmasını sağlayarak, anlam karmaşasından kaynaklanan çatışmaları engellemeye çalışmaktadır.

Peltekoğluna göre (2007: 265); *“Dergiler; özenle seçilmiş materyalle, spesifik hedef kitleye ulaşmak olanağı sağlamaktadır. Makale ve yorumlara yer verilen kurum dergilerinde fotoğraf ve diğer basılı görsel materyale de bolca yer verilebilir”*.

Örgütsel çatışmalar açısından değerlendirildiğinde, dergilerde daha çok makale ve yorum bulunması, Rahim modelini destekleyen bir çatışma çözüm yolu olarak kabul edilebilir. Çünkü modelden de anlaşılacağı üzere en önemli nokta, tarafların karşılıklı olarak birbirlerini anlamasıdır. Sonraki basamak ise problem çözme aşamasıdır.

1.2.2.3.1.3. Broşürler ve El Kitapları

Broşürler ve el kitapları, halkla ilişkiler ve tanıtım amaçlı olarak en çok tercih edilen materyallerdir.

Broşürler, adına hazırlanan örgütün ya da tarafın, vermek istediği mesajı sade bir dil ve çarpıcı, etkili fotoğraflarla iletebildiği bir araçtır. Halkla ilişkiler açısından önem taşıyan bir araç olan broşürlerin tasarımına ve katlama stiline özen gösterilmelidir.

El kitapları ise halkla ilişkiler açısından örgütün prestijini arttırmak için kullanılan, örgüt hakkında bilgi veren araçlardır.

Özellikle karmaşık bir örgüt yapısına sahip olan işletmelerde, çalışanların aydınlatılması, işlemlerde hız sağlanması, yanlış başvuruların önlenmesi açısından tanıtım broşür ve el kitapların rolü büyüktür (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 146). Yapılan tespitler ve açıklamalardan da açıkça anlaşıldığı gibi broşürler, yanlış anlamaları engelleyerek potansiyel çatışmaları en aza indirmektedir. Örgütün hedef kitlesine vermek istediği mesajın, açıkça bu yolla iletilmesiyle, yaşanacak iletişim sorunları ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır.

1.2.2.3.1.4. Afişler

Resmin daha ön planda tutulduğu afişler, halkla ilişkiler etkinliklerinde, önceden belirlenmiş hedef kitlelere değil, herkese dönük bir iletişim süreci başlatan araçlardır. Afişler, genellikle alanlara, duvarlara, bilbord denilen panolara, taşıtların iç ve dış yüzeylerine asılır.

Uzun bir bildirden ziyade bir duyguyu, yeni gerçekleşen bir durumu, en etkili, en uyumlu ve kafiyeli şekilde iletmeye yarayan yöntem, afişlerde kullanılır. İleti, slogan şeklinde hazırlanmaktadır ve alıcıyı etkilemek için mesaj görsel sembollerle desteklenir.

Hazırlanış stili olarak afişler, daha geniş bir kitleye ulaşmaktadırlar. Anlam karmaşasını engellemek ve örgütün kendini daha iyi ifade etmesini sağlayan araçlardır. Mesaj bir anda diğer basılı araçlara nazaran daha çok kişiye iletilmektedir. Bu da örgütün yararına gerçekleşecek bir durumdur. Ancak, bilbordlar örgüt için maddi açıdan haftalık yayımlanan bir dergiye göre daha çok finansman gerektirmektedir. Ayrıca, örgüt içi yaşanan çatışmalar üzerinde, örgüte bağlılık ve birliği destekleyerek, bir takım ruhu oluşturmaktan başka efektif bir rolü mevcut değildir.

1.2.2.3.1.5. Rozetler ve Damgalar

Rozetler ve damgalar ait oldukları örgütlerin sembollerini simgeleyen basılı halkla ilişkiler araçlarıdır. Örgütü oluşturan bireylerin üzerlerinde taşıdıkları ait oldukları örgütün rozetleri, örgüte olan bağlılıklarını simgeleyen ve birlik ve beraberliği destekleyen unsurlardandır. Ayrıca, örgüt dışında da örgütü temsil eden bireyler olarak örgütsel imajın oluşturulmasını destekler.

Halkla ilişkiler çalışması olarak değerlendirdiğimiz bir diğer araç da damgadır. Otomobillerde, çıkartmalar halinde, kırtasiye malzemelerinin üzerinde (defter, ajanda vb.) kullanılan bağlı olduğumuz örgüte ait semboller de rozetlerle aynı işlevi görmektedirler.

Örgütsel çatışmalar açısından rozetler ve damgalar, örgüt dışında gerçekleşen çatışmalarda örgütsel imajın korunmasında ve örgütün çatışma sürecinde üyeleri tarafından desteklenmesinde yardımcı olmaktadır. Ayrıca, örgüt içi yaşanan çatışmalar açısından değerlendirildiğinde de örgütsel büyüklükten kaynaklanan çatışmalara rağmen, örgütsel birliği ve beraberliği ifade etmektedirler.

1.2.2.3.1.6. Yıllık Raporlar

Yıllık raporlar örgütlerin bir yıl içerisinde gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetlerin dökümlendiği ve bir araya toplandığı, grafikler ve fotoğraflarla desteklenmiş halkla ilişkiler araçlarıdır.

Örgütün üst düzey yöneticilerine ya da iletişim halinde olduğu diğer örgütlerle paylaştığı yıllık raporlar, bilgilendirme, iş birliği sağlama, yeni uygulama veya projeleri duyurma amaçlı olarak hazırlanmaktadır. Hazırlanma aşamasında örgütü oluşturan her bölüm, kendi gerçekleştirdiği işleri raporlar ve bu uygulama esnasında örgüt içerisinde her birim diğeriyle iletişime geçmek zorundadır. Bu durum kimi zaman çatışmalara yol açsa da, örgütü kendi içerisinde bütünleşmeye ve birlik olmaya davet eder. Aynı zamanda, yıllık raporların ilan edilmesiyle yöneticilerin, çalışanlarına kıyasla daha ayrı görüşlere sahip olduğunu ve uygulamalarındaki farklılıklarını ne amaçla gerçekleştirdiğini ifade etmesiyle ast-üst arasında gerçekleşen çatışmaların en aza indirgenmesi sağlanmaktadır.

1.2.2.3.1.7. Örgüt Gazetesi

Örgüt gazetesi, örgüt içerisinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerini hedeflemektedir. Astların yorumlarını üstlere, üstlerin duyurularını astlara ileten bir kanal görevi görmektedir.

Örgüt gazetesi, çatışma esnasında örgüt üyelerinin farklı rol ve statülere sahip olmalarından kaynaklanan problemlerin büyümeden çözümlenebilmesi için aktif rol alır ve gerekli açıklamaların yayımlanmasıyla çatışma halindeki mevcut iki tarafı bütünleşmeye davet eder.

Örgüt çalışanlarını birbirine tanıtarak, güven ortamı sağlamayı hedeflemektedir. Bu sebeple çatışma yönetiminde, örgüt içi yayımlanan bir gazete, tarafların yüz yüze iletişim kurup, düşüncelerini paylaşma imkanları bulamadıklarında, fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortam sunmaktadır.

1.2.2.3.2. Sözlü Araçlar

Bu bölümde basılı araçlardan daha etkili bir iletişim anlayışı benimseyen halkla ilişkilerde kullanılan sözlü araçları, yüz yüze görüşme ve telefonla görüşme olarak iki başlık altında incelenmiştir.

1.2.2.3.2.1. Yüz Yüze Görüşme

Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler bilindiği gibi iki tarafın aynı anda, aynı ortamda birbirlerine karşılıklı mesajlar gönderip, bu mesajları çözümleyerek devam ettirdiği iki yönlü iletişim eylemidir.

Halkla ilişkiler açısından düşünüldüğünde yüz yüze görüşme, en sağlıklı dönütlerin elde edildiği, en etkili uygulamaların gerçekleştirildiği yöntemdir. Seçilen kelimeler, konuşmacıların üslubu, uygulamaya ayrılan zaman vb. gibi etmenlerin hepsi, sonucu direkt olarak etkilemektedir. Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerin en büyük artısı ise tarafların kendilerini, sözsüz iletişim açısından anlam taşıyan, duygu ve düşüncelerin kişinin karşısındakine iletirken kullandığı hareketler, jestler (el ve kol hareketleri), mimikler (yüz ifadeleri) ve vücut duruşundan oluşan ifadeler bütünü (Tayfun, 2009: 133) olan beden dillerini kullanarak ifade edebilmeleridir. Bu yolla verilmek istenen mesajın vurgulanması ve kişinin kendisini daha anlaşılır hale getirmesi kolaylaşır.

Örgüt içerisinde gerçekleşen rekabetten, kişilik farkından ve algılamadaki farklılıklardan kaynaklanan bir çatışma ortamında kullanılacak en doğru yöntem, halkla ilişkiler araçlarından olan yüz yüze görüşmedir. Tarafları dinledikten sonra probleme ulaşmak çok kolay olacaktır. Tarafların taleplerini belirlemek ve ona göre bir uzlaşma yolu sağlamak da aynı doğrultuda kolaylaşır. Rahim modelinde incelediğimiz gibi yapılan görüşmeler sayesinde, problem ertelenmez ve elde edilen verilerle taraflar arasında bütünleşme sağlanır. Örgüt içerisinde artan motivasyon düşüklüğü ve gerçekleştirilen işin kalitesizleşmesi böylece engellenmiş olur.

1.2.2.3.2.2. Telefonla Görüşme

Telefonla görüşme de yüz yüze görüşme gibi, aynı iletişim kanalında, aynı anda bulunmaksızın gerçekleştirilebilecek bir iletişim yöntemi değildir. Yüz yüze iletişim kadar kuvvetli olmasa da, iki yönlü iletişim olan bu araçla, ses tonunun uygun şekilde kullanılması ve etkili kelimelerin seçilmesi ile karşı taraf ikna edilebilmekte ve çatışma ortamından uzaklaşıp, uzlaşmaya ulaşılmaktadır.

Yüz yüze görüşmenin, telefonla görüşmeye nazaran çok daha etkili olduğunu söylemek doğrudur ve konuşma esnasında kullanılan beden dili kuşkusuz karşı tarafı etkilemektedir. Ancak, diğer basılı araçlara göre telefonla görüşmede de direkt olarak tepki alabildiğimiz için bu halkla ilişkiler aracı da sağlıklı olmaktadır.

1.2.2.3.3. Görsel ve İşitsel Araçlar

Halkla ilişkiler alanında etkili iletişim araçları olarak kullanılan kitle iletişim araçları; radyo, televizyon ve hedef kitle için hazırlanan filmler sırasıyla incelenmiştir.

1.2.2.3.3.1. Radyo ve Televizyon

Radyo ve televizyonun hedef kitle ne kadar geniş olursa olsun, ne kadar farklı statülerden, farklı bölgelerden ve inançlardan olursa olsun çok güçlü bir etkileme kapasitesi vardır. Yaygın olması ve aynı anda birçok kişiye ulaşıyor olmasının da önemi büyüktür.

Radyo, özellikle toplumsal konularda çok etkin bir kitle iletişim aracıdır. Geniş bir dinleyici kitlesini etkiler, kişilerde alışkanlık ve güven oluşturur. Ayrıca, canlı yayın yapılan programlarla diğer araçlara göre daha hızlı bir haber dağıtma özelliğine sahiptir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 145). Bu sebeple radyo, halkla ilişkiler açısından etkili bir araçtır denebilmektedir. Örgütlerin açılış günlerinde, özel

günlerde, yıl dönümü kutlamalarında kamuyu bilgilendirmek amacıyla radyo gibi bir kitle iletişim aracını kullanmaları, hem etkili hem de televizyona göre ekonomik açıdan daha makuldür.

Bir örgüt adına yayın yapan bir radyo, örgüte olan bağlılığı artırır. Sürekli olarak örgüt ile ilgili duyuruları ve yeni olayları paylaşarak iletişimi artırır. Özellikle örgüt içinde gruplar arası çatışmaları çözümlenmede yardımcı olacak olan radyo, iki taraf arasında bir kanal oluşturarak, karşı grup ve fikirleri hakkında diğer tarafı aydınlatarak problemleri çözmeyi hızlandırır. Hedef kitlesi ile örgüt arasında günümüzde aktif bir radyo istasyonu olan Polis Radyosu, emniyet hizmetleri ile ilgili olarak vatandaşların bilgilendirilmesinde, kurumun tanıtılmasında, halkla ilişkilerin güçlendirilmesinde çok büyük pay sahibi olmuştur.

Bir örgütün yaşadığı toplumsal bir sorun karşısında, ortaya çıkan çatışmanın çözümlenmesine yardımcı olmak için radyoyu kullanmak, etkili bir yöntem olmaktadır. Haber bültenleri, oturumlar, tartışmalar gibi programlarda yapılacak duyurular ve açıklamalar çatışma çözümlenme sürecinde tarafları yakınlaştırmak ve çözüme teşvik etmek için etkili olacaktır.

Televizyon, örgüt için radyoya kıyasla daha etkilidir ancak bir o kadar da maliyetlidir. Kazancı'ya göre (1982: 128); *"televizyonun söyleneni görüntü ile güçlendirmesi, görüntüyü ön plana getirerek belirli düşünce ve görüşü oluşturması radyoya oranla televizyonu kuşkusuz daha etkili bir duruma getirmektedir. Sese ek olarak ortaya bir de görüntü gelmektedir. Radyoya oranla daha sınırlı bir kitlesi vardır ancak daha kolayca etkilemektedir"*.

Örgütsel çatışmaları yönetim bağlamında televizyon, özellikle örgütler içi çatışmalarda bir sorun yaşandığında kullanılacak etkili bir halkla ilişkiler aracıdır. Örgütün kendine ait bir televizyon kanalının olması avantajdır. Televizyon ve radyo, yetersiz bilgi aktarımından meydana gelebilecek çatışmaları önlemek için en uygun araçlardır. Ana haber bültenleri, açık oturum vb. programlarda verilecek mesajlar çok değerli ve etkilidir. Ancak maddi açıdan radyo yayınları kadar uygun değildir. Bu sebeple bir örgütün kendine ait televizyon kanalının oluşturulması, çok maliyetli bir işidir.

1.2.2.3.3.2. *Filmler*

Örgütler iletmek istedikleri mesajları, hazırlattıkları kısa filmler ile de duyurabilmektedirler. Ancak, bu filmler kısa sürede örgütün tüm vermek istediğini hedef kitleye iletecek vaziyette hazırlanmalıdır.

Televizyon ve radyo gibi aynı anda birçok insana ulaşmak gibi bir fonksiyonu olmayan kısa filmler, internet ortamında yayılarak hedef kitleyi bilgilendirebilmektedir.

Daha çok örgütler arası yaşanan çatışmalarda kullanılabilir olan bu halkla ilişkiler aracı, örgüt içinde yaşanan problemlerin yönetilmesi aşamasında da, örneğin; yaşanmış bir olayı konu edinerek, iki tarafın çatışmadan nasıl etkilendiğini anlatarak ya da çözüm yolları sunarak, çatışmayı sonlandırmaya katkıda bulunmaktadır.

1.2.2.3.4. *Teknolojik Araçlar*

1.2.2.3.4.1. *İnternet*

Yeni bir iletişim platformu olan internetin, içerik, zaman ve mekan bazında başta halkla ilişkiler olmak üzere birçok yönetsel işleve önemli katkı sağladığı bir gerçektir (Yavaş vd., 2001: 506'dan aktaran Tengilimoğlu ve Öztürk, 2008: 156).

Gelişmiş iletişim ağı, zamandan tasarruf, hızlı ulaşılabilirlik vb. gibi sebepler, internetin yüzyılın vazgeçilmez iletişim ağı olmasını sağlamıştır. Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, bir örgüt için yeni olan tüm teknolojilerin ve gelişmelerin takip edilmesi, diğer örgütlerle ilgili bilgi toplanması ve analiz edilmesi için internet, hem pratik, hem ekonomik açıdan uygun, hem de yararlıdır. Şöyle ki Peltekoğlu (2007: 306) internetin sunduğu olanaklarda yararlanan birçok kurumun, bu kanalla geniş kitlelere ulaşarak ürün ve hizmetlerini tanıtmakta, satış sonrası servis olanağı sunmakta, hatta satış gerçekleştirmekte, birçok kütüphane kataloglarına internet

üzerinden erişim sağlanmakta olduğunu aktarmaktadır.

Örgütün kendine ait tasarlanmış web sitesi sayesinde, örgüt ile kamu, diğer örgütler ve çalışanları arasında bir iletişim kanalı oluşturulması olanaklıdır. Bu web sitesi sayesinde örgüt dilediği açıklamaları, dilediği zamanda ve dilediği metotla yayınlamaktadır. Videolar, grafikler, fotoğraflar, ses dosyaları sıklıkla web sitelerinde kullanılmaktadırlar. Özellikle yönetim ve örgüt üyeleri arasında yaşanan anlam karmaşası veya yetersiz bilgi aktarımından kaynaklanan çatışmalar durumunda, örgütün kendine ait web sitesinden duyurulara bulunması, günümüzde sıkça rastlanan bir çatışma çözme yöntemidir. Bu sayede çatışma kontrol altında tutularak, en az zarar ile yönetilmeye çalışılmaktadır.

1.2.2.3.4.2. İtranet ve Ekstranet

Kurumların bünyesindeki bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmak amacıyla oluşturulan intranet, sadece bir kurumun içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş ağları (WAN) birbirine bağlayan, TCP/IP tabanlı bir ağıdır (Peltekoğlu, 2007: 535). Verilen tanımlamadan da anlaşılacağı gibi intranet, örgütün içinde oluşturulmuş bir internet ağı gibidir. Kullanıcıların kendilerine ait kayıt adları ve parolaları ile giriş yapabildikleri bu ağda, iletişim çok hızlıdır. Kişiler arasında gönderilen e-mailler ile örgüt içerisinde haberleşme hızlanıp zaman ve mekan ayırımı sorunu ortadan kalkmaktadır. Bu yol ile duyurular, bildirimler ve diğer örgütü ilgilendiren her türlü paylaşım katılım kolaydır.

İtranet, örgüt içerisinde karışıklıktan oluşabilecek potansiyel çatışmaları, karşılıklı yetersiz bilgi alışverişini engellemektedir. Böylelikle örgüt içinde yaşanan çatışmaları çözümlenmede, gruplar arası iletişimi sağlayan, sanal ortamda da olsa grupları bir araya getirerek ortak paylaşım ortamı sağlayan intranet, çatışma yönetimi için örgüt açısından değerlendirildiğinde çok yararlı bir halkla ilişkiler aracıdır.

Ekstranet ise intranetin teknik alt yapısının ve mantığının kullanıldığı ve sadece tanımlanan, izin verilen kişilerin girebildiği bir sistem olup, müşteriler, erkekiler,

alıcı ve satıcıları aynı ortamda buluşturabilmektedir (Peltekoğlu, 2007: 536). Örgüt içi yaşanan çatışmaları aza indirgemede ve yönetilmesinde aktif olan intranetin yanında, örgüt ve çevresi ile iletişim ağı oluşturan ekstranet de, çatışmanın çözülmesi ve yönetilmesinde rol oynayan önemli bir halkla iletişim aracıdır.

1.2.2.3.4.2. Telekonferans

Teknolojinin ilerlemesiyle ve internet ağının genişlemesi ve yaygınlaşması ile zaman ve mekan ayrılığı kavramının yavaş yavaş ortadan kalktığı daha önceden belirtilmişti. Örgütlerin ayakta kalabilmek için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeleri gerektiği ve halkla ilişkilerin bir işlevinin de örgütün bu ilerlemeleri yakalamasında ve uygulamasında yardımcı olmak olduğu da aktarılmıştı.

Mevcut bir internet ağı ve bir bilgisayara ihtiyaç duyularak gerçekleştirilen telekonferans, günümüzde örgütlerin işini çok kolaylaştıran bir halkla ilişkiler aracıdır. Örneğin ülkeler arası, telekonferans yoluyla yapılan bir toplantıda kişiler, hem maddi açıdan hem de zamandan kâr etmiş olmaktadır.

Telekonferans aracını, örgüt içinde yaşanan bir çatışmadan ziyade, yüz yüze iletişimin gerçekleştirilmesi daha zor olan uzak mesafelerde bulunan bireyler ya da gruplar arasında yaşanan çatışmalarda kullanmak daha makuldür. Hem ses hem de görüntünün iletileceği bu görüşmelerde, kişilerin kendilerini ve sorunlarını açıklamaları çok daha kolay olacak, problemi saptamada ve uzlaşmada çok başarılı bir araç olacaktır. Telekonferans, dinlememe sorunları ve eksik bilgi aktarımı gibi sebeplerden çatışmalar meydana gelmesini engellemeye de yaramaktadır.

1.2.2.3.5. Diğer Araçlar

Diğer araçlar başlığı altında, çatışmaların çözümlenmesinde örgütlere yardımcı olan basılı, görsel-işitsel ve teknolojik araçların dışında var olan yarışmalar, festivaller, kutlamalar, fuarlar ve sergiler, dilek kutuları ve panolar gibi halkla

ilişkiler araçlarını incelenmiştir.

1.2.2.3.5.1. Yarışmalar

Halkla ilişkiler araçlarından biri olarak değerlendirilen yarışmalar, örgütler açısından, gerçekleşen organizasyonlara sponsor olarak kendilerini halka tanıtabilecekleri, savunduğu görüş ve fikirleri çevresine aktarabilecekleri bir etkinliktir. Mayıs 2011 tarihinde Ziraat Bankası sponsorluğunda gerçekleştirilecek “Uluslararası TRT Belgesel Film Yarışması”nı bu konuya örnek olarak gösterebiliriz. Ödül alacak olan belgesellerin TRT ekranlarından halkla da paylaşılacağı yarışma ile TRT, başarılı bir halkla ilişkiler uygulaması gerçekleştirmektedir.⁴

Toplumsal bir olguya dikkat çekilmek ya da bir sosyal sorumluluk projesini desteklemek amacıyla organize edilebilecek olan bu halkla ilişkiler aracı vasıtasıyla, örgütsel yaşanan çatışmaları çözümlenmede, birlik ve beraberliğin bir sağlanmasıyla, büyük ilerlemeler kaydedilebilmektedir.

Özellikle örgüt içinde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde, örgüt üyelerini bir araya getirmesi ve farklı aktivitelerle bireyleri kaynaştırması açısından değerlendirildiğinde yarışmalar çok önemli rol oynamaktadırlar.

1.2.2.3.5.2. Festivaller

Yerel, ülkesel ve uluslararası çevrelerde, örgütlerin adlarını duyurma ve kendilerini tanıtımalarında etkili bir halkla ilişkiler aracı da, festivallerdir.

Festivallerde de yarışmalarda olduğu gibi örgütler, dikkat çekmek istedikleri bir konu üzerine etkinlikler düzenleyerek, eğlenceler eşliğinde hedef kitlesinin sempatisini ve güvenini kazanırlar.

⁴ **Uluslararası TRT Belgesel Film Yarışması.** Ulaşım Tarihi: 12.11.2010
<<http://www.trt.net.tr/belgeselfilmyarismasi/index.php?page=index&id=2>>

Festivaller sayesinde, organize eden örgüt ve faydalanması sağlanan hedef kitle arasında bir etkileşim kurulmaktadır. Belirli bir amaca hizmet eden bu halkla ilişkiler aracı sayesinde, iki taraf arasında yetersiz iletişim ve paylaşımdan kaynaklanan çatışmalar durumunda, yakınlaşma sağlanır ve paylaşımlar sayesinde çatışma başarılı şekilde yönetilerek avantaja çevrilmektedir. Bu konuya üniversitelerle organize edilen festivalleri örnek vermemiz mümkün olacaktır. Üniversite yönetimi, ılımlı ilişkiler oluşturmak ve üyelerini motive etmek için çeşitli etkinlikler düzenlemektedir. Böylelikle, iletişimin kuvvetleneceği ve yönetimle uyumsuzluğun bir nebze de olsa azalacağı yerini daha yapıcı fikirlere bırakacağı beklenmektedir.

1.2.2.3.5.3. Kutlamalar

Açılış, yıl dönümü, ve motivasyon için düzenlenen kutlamalar, örgüt çalışanları ve çevresiyle birlik beraberliği vurgulamak amaçlı olarak düzenlenen halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Örneğin her yıl kutlanan “9 Eylül İzmir'in Kurtuluş Günü Kutlamaları” etkinliklerinde organize edilen fener alayı ve konserlerle, halk birlik beraberliğe davet edilir.⁵

Düzenlenen kutlamalarda, örgüt üyeleri için iş dışı paylaşımların yaşanacağı ortamlar hazırlanmış olur ve bu ortamlarda da üyeler kaynaşma fırsatı yakalarlar. Birbirini daha iyi tanıyan ve kaynaşmış üyelerden oluşan örgütlerde de kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yaşanma oranı düşmekte ve çatışma yönetimini kolaylaşmaktadır.

1.2.2.3.5.4. Fuarlar ve Sergiler

Fuarlar, genelde önceden belirlenmiş konular üzerine, birçok farklı örgütün bir araya gelerek, kendi örgütlerini, hizmetlerini ya da ürettiklerini tanıtmaya fırsatı buldukları halkla ilişkiler etkinlikleridir. Örneğin bu yıl on üçüncüsü düzenlenen

⁵ **İzmir'in Kurtuluş Günü Kutlamaları.** Ulaşım Tarihi: 12.10.2010
<<http://www.haberfx.net/izmirin-kurtulus-gunu-etkinlikleri-haberi-240469/>>

“İzmir Evcil Hayvan Fuarı” ile tüm ziyaretçilere değişik cins evcil hayvanlar ve aksesuarları tanıtılmış, aynı zamanda evcil hayvanların beslenmesi, bakımı ve sağlığı ile ilgili bilgiler verilmiştir.⁶

Sergiler ise ürün ve düşüncelerin, resim, fotoğraf, heykel gibi sanatsal nesnelere, bir örgütün kendisinin hedef kitlesine tanıtılmasını sağlayarak, örgüte olan güven duygusunu ve prestijini arttıran bir iletişim etkinliğidir.

İki halkla ilişkiler aracında da, örgütler arası ya da örgüt ve hedef kitlesi arasında yaşanan çatışma durumunda bir araya getirme, bağdaştırma amacı güdülmekte ve bu yolla çatışmanın üzerine gidilmektedir.

1.2.2.3.5.5. Dilek Kutuları ve Panolar

Dilek kutuları, örgüt içerisinde belirlenen yerlere yerleştirilen, üyelerin görüş, şikayet ve yorumlarını yazıp içine attıkları halkla ilişkiler araçlarıdır. Örgüt içerisinde yaşanan sorunların tespiti aşamasında çok etkili bir yöntem olan dilek kutularının işlevsel olabilmesi için, yönetimin dilek kutularına rağbet edip, şikayetleri dikkate alması gerekmektedir. Çatışmaların açıkça belirtileceği dilek kutuları, örgüt yöneticileri için oldukça yararlıdır.

Panolar, örgüt içerisinde giriş-çıkışın sık gerçekleştirildiği alanlara yerleştirilen özellikle duyuların üzerine asıldığı halkla ilişkiler araçlarıdır. Dilek kutuları gibi maliyetinin çok düşük olması tercih edilebilirliğini arttırmaktadır. Örgüt içinde iletişim trafiğini hızlandırma amacını güden bu araçlar, iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaları gidermede etkili olmaktadır.

Buraya kadar olan birinci bölümde, örgüt, çatışma, çatışma yönetimi ve halkla ilişkiler kavramları ve kuramları üzerine tartışılmıştır. Bir sonraki “Bulgular ve Çözümlenmeler” adlı ikinci bölüm içerisinde, araştırma evrenine uygulanan anket verileri ışığında yorumlar ve değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir.

⁶ *İzmir Evcil Hayvan Fuarı*. Ulaşım Tarihi: 12.02.2010. <<http://www.eforfair.com/petshow.htm>>

II. BÖLÜM

DÉCATHLON SPOR MAĞAZALARI ÖRNEĞİ İLE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLER ARAÇLARININ ROLÜNE YÖNELİK BULGULAR VE ÇÖZÜMLEMELER

2.1. UYGULAMAYA AİT ANKET SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRMELER

Önceki bölümde teorik olarak verilen bilgilerin ardından, bu bölümde uygulanan anket sonuçları incelenmiş ve SPSS analiz programında çözümlenen sayısal veriler sayesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Yanıtların değerlendirilmesinde, özellikle “Kararsızım” yanıtının çoğunlukla tercih edildiği ifadelerin aydınlatılabilmesi için gerçekleştirilen görüşmelerin ışığında yorumlar yapılmıştır.

2.1.1. Anket Katılımcılarının Demografik Bilgilerinin Sonuçlarına Dair Değerlendirme

Aşağıdaki tabloda da açıkça görüldüğü gibi anket soruları İstanbul ve Ankara mağazalarında çalışan 2 yabancı uyruklu mağaza müdürü, 17 departman müdürü, 30 kasiyer ve 65 satış danışmanı olmak üzere toplamda 114 kişiye işletmeleri içerisinde yaşanan çatışmalara ve halkla ilişkiler araçlarının örgütleri tarafından nasıl kullanıldığına dair bilgilerin tespit edilebilmesi için uygulanmıştır.

Tablo 1. Anket Katılımcılarının Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
<i>Satış Danışmanı</i>	65	57,0	57,0	57,0
<i>Kasiyer</i>	30	26,3	26,3	83,3
<i>Departman Müdürü</i>	17	14,9	14,9	98,2
<i>Mağaza Müdürü</i>	2	1,8	1,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Anket sonuçlarına göre aşağıdaki tablodan da net olarak görüleceği gibi örgüt içerisinde erkek çalışanların sayısı 66'dır ve çalışanların %57,9'unu oluşturmaktadırlar. Kadın çalışanların sayısı 48'dir ve örgütteki oranları %42,1'dir. Erkeklerin kadınlardan fazla olması ve bu dengesizliğin çatışma üzerindeki etkileri ilerleyen tablolar ile incelenmiştir.

Tablo 2. Anket Katılımcılarının Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Erkek	66	57,9	57,9	57,9
Kadın	48	42,1	42,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgütte yer alan üyelerin yaş ortalaması, oldukça genç bir ekip olduklarına dikkat çekmektedir. Örgüt içerisindeki yapıyı anlamak için sorulan demografik bilgilerin elde edildiği yaşla alakalı olan sorudan bu sonuca ulaşılmaktadır.

Tablo 3. Anket Katılımcılarının Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
18-22	43	37,7	37,7	37,7
23-27	52	45,6	45,6	83,3
28-Yukarı	19	16,7	16,7	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Görüldüğü üzere, örgüt üyelerinin % 45,6'sını 23 ve 27 yaşları arasındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Üstelik 18-22 yaş arası üyelerin sayısı da azımsanmayacak kadar çoktur. 114 çalışanın 43'ünü bu üyeler oluşturmaktadır. Yalnızca % 16,7'lik bir oran 28 yaş ve üzeri olan üyelere aittir. Bu da bize örgütün dinamik bir ekipten oluştuğuna işaret etmektedir.

Genç üyelerden oluşmuş bu örgütte eğitim seviyesi de anket uygulaması sayesinde belirlenmiştir. Lise eğitimi almış 6 birey bulunmaktadır. Lise mezunları % 5,3 lük bölümü oluşturmaktadır. Üniversite mezunlarının oranı da 91 kişiyle % 79,8'lik dilimle oldukça fazladır. Ayrıca üyelerin % 14,9'u da tablodan da görüleceği üzere, 17 kişiyle yüksek lisans mezunu bireylerden oluşmaktadır. Bu sonuçlar ışığında örgüt üyelerinin eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 4. Anket Katılımcılarının Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Lise	6	5,3	5,3	5,3
Üniversite	91	79,8	79,8	85,1
Yüksek Lisans	17	14,9	14,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Décathlon Spor Mağazaları 2009 yılından itibaren çalışan istihdam etmeye başlamıştır. Dolayısıyla çalışanlarının iş deneyimleri, birkaç yönetici hariç çok uzun yıllara dayanmamaktadır.

Tablo 5. Anket Katılımcılarının Deneyimlerine Göre Dağılımları

Deneyimi	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
0-6 ay	45	39,5	39,5	39,5
7-11 ay	54	47,4	47,4	86,8
1-5 yıl	14	12,3	12,3	99,1
6-10 yıl	1	0,9	0,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 7 ila 11 aylık bir süredir örgüte bağlı olan birey sayısı %47,4'lük oran ile en yüksek sayıya sahiptir. 1-5 yıllık deneyime sahip bireylerin sayısı 14'tür. Yalnızca 1 kişi 6-10 yıldır görev almaktadır. 1 yıldır istihdam yaratan örgüte yeni katılan üye sayısı oldukça fazladır. İşe yeni giren veya en fazla 6 aylık deneyimi olan birey sayısı azımsanmayacak kadar azdır. Bu da bize örgüt içerisinde sürekli bir değişim olduğunu ya da her gün daha fazla istihdam olanağı sağlandığını düşündürmektedir.

2.1.2. Anket ve Görüşme Sonuçlarının Değerlendirmesi

Uygulanan ankette, mevcut, işaretlenmesi istenen 30 soru bulunmaktadır. 114 katılımcının tamamı anket sorularını eksiksiz yanıtlamıştır.

Bu bölümde bütün anket sorularının SPSS programında analiz edilmiş halleri tablolar halinde yer almaktadır. Sorular birer birer değerlendirilmiştir.

Gerekli görülen yerlerde, anket değerlendirmelerinin yeterli olmadığı ifadelerde görüşme sorularının sonuçlarına başvurulmuştur.

Soru 1. İş yerinde çalışma arkadaşlarımla sıklıkla fikir uyuşmazlığı yaşıyorum.

Tablo 6. 1. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	29	25,4	25,4	25,4
Katılmıyorum	59	51,8	51,8	77,2
Kararsızım	18	15,8	15,8	93,0
Katılıyorum	7	6,1	6,1	99,1
Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	0,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin çoğunluğu bu soruya katılmadıklarını yani örgüt içerisinde sıklıkla uyuşmazlık yaşanmadığını dile getirmişlerdir.

59 kişi katılmadığını ifade ederken, 29 kişi de kesinlikle katılmadığını ifade etmiştir.

Bu kadar çok insanın bir arada olduğu bu örgütte, uyuşmazlık ve anlaşmazlık yaşanmıyor olduğunun ifade edilmesi gerçekçi gelmemesi üzerine, görüşme sorularında tekrardan bu soru yöneltmiş ve ankette ifade edilenin aksine, uyuşmazlık yaşandığı bilgisine ulaşılmıştır. Zaten, bir örgüt içerisinde, görüş ayrılığı ya da fikir çatışması yaşanmaması, esasında olumlu bir durum olarak karşılanmamaktadır. Fikir çatışması, görüşme yapılan mağaza müdürünün de belirttiği gibi, örgüt içerisinde çeşitliliği ve başarıyı getirmektedir.

Görüşmelerden çıkan sonuca göre, örgüt üyeleri arasında en az ayda bir çatışma yaşamaktadır. Özellikle işle ilgili konularda çatışma yaşadığını belirten üyeler, ciddi sıkıntılarla karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 7. 1. Sorunun Analiz Tablosu

		İş yerinde çalışma arkadaşlarımla sıklıkla fikir uyuşmazlığı yaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	18	32	11	5	0
	Kadın	11	27	7	2	1
Yaş	18-22	14	19	8	2	0
	23-27	11	32	5	3	1
	28-Yukarı	4	8	5	2	0
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	4	1	1	0	0
	Üniversite	21	47	16	6	1
	Yüksek Lisans	4	11	1	1	0
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	17	35	8	5	0
	Kasiyer	10	16	4	0	0
	Departman Müdürü	2	7	6	1	1
	Mağaza Müdürü	0	1	0	1	0
Deneyimi	0-6 ay	14	27	3	1	0
	7-11 ay	13	24	12	5	0
	1-5 yıl	2	7	3	1	1
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yaşları 23 ile 27 arasında değişen adayların çoğunluğu ve özellikle erkek üyeler bu ifadeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir. 35 satış danışmanı üye katılmadıklarını ifade etmişken kararsız olan satış danışmanı sayısı yalnızca 8'dir. Departman müdürlerinde ise bu sayı neredeyse yarıya yakındır. Yalnızca bir departman müdürü kesinlikle katıldığını ifade ederken, katılmayan 7 üye mevcuttur. Yeni katılan üyelerin çoğunluğunun da katılmadığı açıkça görülmektedir.

Analiz tablosuna göre örgüt içerisinde katılımcıların nadir fikir ayrılığı yaşadığı tespit edilmiştir. Ancak daha önceden de ifade ettiğimiz gibi çatışmanın hiç var olmadığı bir örgüt ya çok monotonlaşmakta ya da örgüt içerisindeki çatışmalar

yönetim tarafından bastırılmaktadır. Operasyonel işlerden sorumlu olan departman müdürünün belirttiğine göre, bazı çözüme ulaşılamayan çatışmalarda, bu durum yöneticiler tarafından bastırılmaktadır. Ancak böyle bir ifade bulunmayan mağaza müdürü, yalnızca kişisel sorunların mağaza içerisinde kabul görmediğini ve bu durumlarda çözüm için kişisel bir çaba sarf etmediğini ifade etmiştir. Örgütün, birçok farklı bireyin oluşturduğu canlı bir organizma olduğu, ilk bölümde ifade edilmişti. Bu durumda, yaşanan anlaşmazlıkların sadece iş ile alakalı olanları ile ilgilenmek yanlış olacaktır. Bu motivasyonu etkileyecek ve örgüt içerisinde “açıklığı” tehlikeye sokacaktır. Bireyler sıkıntılarını dile getirmekten çekinecek, bu durumu gizleyecek ve sorunun büyümesine meyil vererek daha ciddi boyut olan mobbinge ulaşılabilecektir.

Soru 2. Daha çok kendi ekibimle problem yaşıyorum.

Tablo 8. 2. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	56	49,1	49,1	49,1
Katılmıyorum	44	38,6	38,6	87,7
Kararsızım	5	4,4	4,4	92,1
Katılıyorum	5	4,4	4,4	96,5
Kesinlikle Katılıyorum	4	3,5	3,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Sonuçlara göre, katılımcıların %87,7’si kendi ekibiyle çatışma yaşamadığını ifade etmektedir. Yalnızca 9 kişi bunun aksini ifade ederken, çekimser kalmayı seçen yalnızca 5 kişi olmuştur.

“Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesini tercih eden bireyler sayısı “Katılmıyorum”u tercih eden bireylere göre daha fazladır. Bu durumda, bireylerin görüşlerinden emin olduğunu ve bilinçli şekilde bu tercihi yaptıklarını dile getirmek mümkündür.

Yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre; çalışanların arasında bir uyum bulunmaktadır. Genellikle birbirini tanıyan üyelere oluşturulmuş bu mağaza içerisinde, ortak noktaları çok fazla olan ekipler, kendi ekipleri ile nadir olarak, özellikle iş ile ilgili mevzularda sıkıntılar yaşamaktadırlar.

Tablo 9. 2. Sorunun Analiz Tablosu

		Daha çok kendi ekibimle problem yaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	33	26	4	0	3
	Kadın	23	18	1	5	1
Yaş	18-22	23	15	2	1	2
	23-27	27	20	1	3	1
	28-Yukarı	6	9	2	1	1
	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
Eğitim Durumu	Lise	5	1	0	0	0
	Üniversite	44	35	4	4	4
	Yüksek Lisans	7	8	1	1	0
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	33	25	3	2	2
	Kasiyer	15	12	0	2	1
	Departman Müdürü	8	5	2	1	1
	Mağaza Müdürü	0	2	0	0	0
Deneyimi	0-6 ay	24	17	2	0	2
	7-11 ay	24	22	2	4	2
	1-5 yıl	8	4	1	1	0
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosu sonuca göre fikir birliği yaşandığı söylenebilmektedir. Her yaş grubundan, eğitim düzeyinden pozisyondan ve deneyimden erkek ve kadınların görüşü, kendi ekipleriyle uyuşmazlık ve anlaşmazlığın genellikle yaşamadığından yanadır.

Soru 3. Daha çok diğer ekiplerle problem yaşıyorum.

Tablo 10. 3. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	33	28,9	28,9	28,9
Katılmıyorum	44	38,6	38,6	67,5
Kararsızım	19	16,7	16,7	84,2
Katılıyorum	17	14,9	14,9	99,1
Kesinlikle Katılıyorum	1	0,9	0,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Bu sorunun yanıtlarında da katılımcıların çoğunluğunun diğer ekiplerle çatışma yaşamadığını belirttiği tespit edilmiştir. Ancak bundan önceki değerlendirmelere kıyasla bu soruda daha çok kişinin çatışma yaşadığını kabul ettiği ve daha çok kişinin kararsız kaldığı görülmektedir.

% 14, 9'luk bir bölümün çekimser kalması soru işaretleri bırakmaktadır. Ancak sonuç olarak, % 67, 5'lik bir oran ile katılımcılar, ekipleriyle fikir ayrılığı yaşadığı tezini reddetmişlerdir.

Görüşme sonuçlarına göre Décathlon üyeleri diğer ekiplerle sıklıkla çatışma yaşamaktadır. Özellikle kendisi ile aynı pozisyonda olan diğer ekiplerle çatışma yaşadığını belirtenler, satış danışmanlarıdır.

Tablo 11. 3. Sorunun Analiz Tablosu

		Daha çok diğer ekiplerle problem yaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	21	23	8	14	0
	Kadın	12	21	11	3	1
Yaş	18-22	16	14	5	8	0
	23-27	12	25	9	5	1
	28-Yukarı	5	5	5	4	0
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	5	1	0	0	0
	Üniversite	22	39	15	14	1
	Yüksek Lisans	6	4	4	3	0
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	22	26	5	12	0
	Kasiyer	8	13	5	3	1
	Departman Müdürü	3	5	9	0	0
	Mağaza Müdürü	0	0	0	2	0
	0-6 ay	18	19	2	6	0
Deneyimi	7-11 ay	12	20	12	9	1
	1-5 yıl	3	5	5	1	0
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosuna göre, daha çok 7-11 aydır örgüte dâhil olmuş, üniversite mezunu satış danışmanı erkekler, diğer ekiplerle çatışma yaşamaktadır. Departman müdürlerinin hepsi diğer ekiplerle iyi anlaşabildiklerini ifade etmektedirler. Bunun tam tersine iki mağaza müdürü de diğer ekiplerle anlaşmazlık yaşadığını kabul etmektedirler. Ancak görüşme esnasında, mağaza müdürü özellikle yöneticisiyle, iş ile ilgili mevzularda görüş ayrılığı yaşadığını ifade etmiştir.

Her şekilde cevap vermiş olan departman müdürlerinin diğer ekiplerle özellikle çatışma yaşadıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Yöneticileriyle de sık problem yaşadıkları sonucuna varılmıştır.

Kasiyerler de genelde kendi ekipleri içerisinde iletişim aksaklığı ile ilgili sorunlardan yaşadıklarını ve diğer ekiplerle de ürünler ile ilgili mevzularda sorun yaşadıkları bilgisine ulaşılmıştır.

Soru 4. Daha çok yöneticilerimle problem yaşıyorum.

Tablo 12. 4. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	37	32,5	32,5	32,5
Katılmıyorum	41	36,0	36,0	68,4
Kararsızım	18	15,8	15,8	84,2
Katılıyorum	16	14,0	14,0	98,2
Kesinlikle Katılıyorum	2	1,8	1,8	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Değer tablosuna istinaden, örgüt üyelerinin % 36'sının yöneticileriyle problem yaşadıkları ifadesine katılmadıklarını, % 32,5'lik oranda 37 üyenin de kesinlikle katılmadığı anlaşılmaktadır.

% 15,8 gibi bir oranla 18 üyenin kararsız olduğu ve 16 üyenin katıldığı ve sadece 2 kişinin yöneticileriyle sorun yaşadığını kesinlikle kabul ettiği görülmektedir.

Görüşme sonuçlarına göre; yöneticilerini çatışma esnasında yatıştırıcı, durum düzenleyici ve orta yol bulucu olarak gören satış danışmanları, yeri geldiğinde onlarla da görüş ayrılığı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Anket sonuçlarında; yanıtların bütün sıklara dağıldığı ve her bireyin farklı yaklaşımda bulunduğu net olarak görülmektedir. Bu da her bireyin daha önceden de ifade edildiği gibi farklı anlayış sistemleri ve dünya görüşleri olduğundan kaynaklanmaktadır. Yine de sonuç olarak genel fikir birliği, yöneticilerin ilişkileri yönetmede başarılı olduğundan yanadır. Fakat bunun tam aksine görüşme sonuçları, durumu aydınlatmaktadır.

Departman müdürleri bir önceki soruda da ifade edildiği gibi özellikle yöneticileriyle problemler yaşamaktadır. Mağaza müdürü de yöneticileriyle iş ile ilgili konularda sıkıntılar yaşadığını açıkça dile getirmiştir.

Görüşmelerden çıkan sonuca göre, örgüt içerisinde yer alan astlar, yöneticileriyle şiddetli çatışmalar yaşamamakta, yalnızca iş konularında bazen fikir ayrılığına düşmektedirler. Hatta şüphesiz söylenebilir ki; örgüt üyeleri yöneticilerini “çatışma çözümleyiciler” olarak görmektedir.

Tablo 13. 4. Sorunun Analiz Tablosu

		Daha çok yöneticilerimle problem yaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	22	24	9	9	2
	Kadın	15	17	9	7	0
Yaş	18-22	19	13	4	7	0
	23-27	16	21	7	7	1
	28-Yukarı	2	7	7	2	1
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	3	2	1	0	0
	Üniversite	28	34	13	14	2
	Yüksek Lisans	6	5	4	2	0
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	23	26	6	9	1
	Kasiyer	12	9	6	3	0
	Departman Müdürü	2	5	6	4	0
	Mağaza Müdürü	0	1	0	0	1
Deneyimi	0-6 ay	19	20	2	3	1
	7-11 ay	17	15	12	10	0
	1-5 yıl	1	5	4	3	1
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yukarıdaki analiz tablosuna göre; “Kesinlikle Katılıyorum”u tercih eden bireyler, üniversite mezunu 2 erkek üyedir. En çok katılmadığını ifade eden kişiler ise örgüte yeni dâhil olmuş üniversite mezunu 23-27 arası erkeklerdir.

Bir mağaza müdürü problem yaşadığını kesinlikle kabul ederken, diğeri de yaşamadığını ifade etmiştir.

5. Daha çok karşı cinsten iş arkadaşlarımla problem yaşıyorum.

Tablo 14. 5. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	66	57,9	57,9	57,9
Katılmıyorum	31	27,2	27,2	85,1
Kararsızım	5	4,4	4,4	89,5
Katılıyorum	5	4,4	4,4	93,9
Kesinlikle Katılıyorum	7	6,1	6,1	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Değerler incelendiğinde, örgüt üyelerinin çoğunluğunun çok ciddi bir farkla genellikle karşı cinsle çatışma yaşadıklarını reddettikleri görülmektedir.

Üyelerin % 57,9'u kesinlikle katılmadığını ifade ederken, % 27,2'lik oranla katılmayan üyeler onları izlemektedir.

Kararsız olan katılımcı sayısı yalnızca 5'tir. "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" ifadesini tercih eden üye sayısı ise 12'dir.

Bu sonuç, örgüt içerisindeki ilişkilerde erkek ve kadınların sağlıklı iletişim kurduğuna ve yaşanması olası çatışma sürecini en iyi şekilde yönlendirdiklerine işaret etmektedir.

Görüşme sonuçları da anket sonuçlarını desteklemektedir. Çok az sayıdaki birey, karşı cinsin, çatışma yaşanması için etmen olduğunu savunmaktadırlar. Bir departman müdürü, kadınların iş hayatında sağlıklı karar alamadıklarını ifade etmiştir. Ancak bunun aksine, karşı cins ile hemcinslerinden çok daha sağlıklı iletişim kurduklarını ifade eden üyeler de olmuştur.

Tablo 15. 5. Sorunun Analiz Tablosu

		Daha çok karşı cinsten iş arkadaşlarımla problem yaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	39	17	2	2	6
	Kadın	27	14	3	3	1
Yaş	18-22	24	14	1	1	3
	23-27	33	12	3	2	2
	28-Yukarı	9	5	1	2	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	6	0	0	0	0
	Üniversite	48	29	2	5	7
	Yüksek Lisans	12	2	3	0	0
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	35	21	2	0	7
	Kasiyer	19	6	3	2	0
	Departman Müdürü	11	3	0	3	0
	Mağaza Müdürü	1	1	0	0	0
Deneyimi	0-6 ay	25	16	1	0	3
	7-11 ay	31	12	4	3	4
	1-5 yıl	9	3	0	2	0
	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Anket sorularına dâhil edilmeyen “medeni hâl”, görüşme sorularına dâhil edilmiştir. Sonuca göre hepsi bekâr olan erkek ve kadınların, büyük çoğunluğunun karşı cinsiyetle çatışma yaşadığına kesinlikle katılmadığı net olarak yukarıdaki analiz tablosu ile görülmektedir.

Kesinlikle katılan 7 kişinin 7’si de satış danışmanıdır ve bu cevaplar 1i kadın olmak üzere 6’sı erkek olan üniversite mezunlarından gelmiştir.

Mağaza müdürlerinin ikisi de bu tespiti reddederken 3 departman müdürü, karşı cinsle genellikle anlaşmazlık yaşandığını ifade etmiştir.

Soru 6. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle kişisel sebeplerden (kişilik, amaç ve statü farklılıkları gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.

Tablo 16. 6. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	19	16,7	16,7	16,7
Katılmıyorum	21	18,4	18,4	35,1
Kararsızım	15	13,2	13,2	48,2
Katılıyorum	43	37,7	37,7	86,0
Kesinlikle Katılıyorum	16	14,0	14,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin çoğunluğu yaşanan çatışmaların kişisel sebeplerden kaynaklandığını doğrulamıştır. “Katılıyorum” yanıtını veren bireyler % 37,7’lik bir orana sahip 43 kişidir ve aynı zamanda “Kesinlikle Katılıyorum” diyen % 14’lük oranla 16 kişi mevcuttur.

Ancak bu sonucun aksine, katılmadığını ve kesinlikle katılmadığını ifade eden azımsanmayacak toplam % 35,1’lik oranla 40 üye vardır.

Görüşme sonuçlarında hiç kimse kişisel problemlerden sıkıntı yaşadığını dile getirmemiştir. Örgüt üyelerinin çoğunluğunun birbirinin referansı ile orada bulunduğunu, birbirlerini daha önceden özel hayatlarında tanıdıklarını ve genellikle çok iyi anlaşılan arkadaşlar olduklarını, kişisel sıkıntıların söz konusu olmadığını belirtmişlerdir. Bazen konuşma üslupları ile ilgili problem yaşansa da çok ciddi bir sıkıntının bugüne kadar hiç yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bu durum Décathlon’un lehinedir. Özel hayatlarında birbirlerini tanıyan ve seven insanları bir araya getirerek bir örgüt oluşturmak, başarılı bir strateji olmuştur. Bu durumda şiddetli çatışmalarla, motivasyonun ciddi derecede azalması gibi bir durum yaşanması riski oldukça azdır.

Tablo 17. 6. Sorunun Analiz Tablosu

		İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle kişisel sebeplerden (kişilik, amaç ve statü farklılıkları gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	10	16	8	23	9
	Kadın	9	5	7	20	7
Yaş	18-22	4	10	6	16	7
	23-27	14	8	7	16	7
	28-Yukarı	1	3	2	11	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	1	0	4	0
	Üniversite	14	19	11	33	14
	Yüksek Lisans	4	1	4	6	2
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	8	16	12	19	10
	Kasiyer	11	2	1	14	2
	Departman Müdürü	0	3	1	9	4
	Mağaza Müdürü	0	0	1	1	0
Deneyimi	0-6 ay	10	9	4	14	8
	7-11 ay	8	10	10	20	6
	1-5 yıl	1	2	0	9	2
	6-10 yıl	0	0	1	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Tabloya göre; erkek ve kadınların katılım dereceleri birbirlerine çok yakındır. Ancak katılmadığını ifade eden erkeklere oranla kadınların sayısı üçte biri kadardır.

En çok kararsızlık yaşayanlar satış danışmanları iken, departman müdürlerinin çoğunluğu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Mağaza müdürlerinden biri çekimserken diğeri fikri onaylamaktadır. Kasiyerlerin dağılımı neredeyse eşittir. Ancak, görüşme esnasında 22 kişiden yalnızca bir satış danışmanı, örgüt içerisindeki güvenlik görevlisi ile kişisel bir problem yaşadığını dile getirmiştir. Bunun çözülmesi için de bir çaba sarf edilmediğini de ifadesine eklemiştir.

Bireylerle gerçekleştirilen görüşmelerde de, *kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların* yaşanmadığını, zaten mağaza yöneticilerinin böyle bir durumda, olaya müdahale etmediğini ve gidişatına bıraktıkları öğrenilmiştir. Ancak mağaza müdürünün ifadesine göre de; mağaza içerisinde her türlü problem, özellikle yüz yüze gerçekleştirilen birebir toplantılarda enine boyuna tartışılmaktadır. Her birey, her sıkıntısını rahatça ifade etmektedir. Yönetici tarafından “kişisel” olarak addedilen sorunlar, kaynağı iş ve iş yeri olmayan, yalnızca duygusal kaynaklı problemlerdir. Mağaza müdürünün ifadesine göre, Décathlon bir eğitim kurumu yeri ya da okul değildir. Burada nasıl davranılması gerektiğini öğretmek sıkıntı yaratan bir süreç olacaktır. Kişisel problemlere izin verilmemektedir. Yalnızca iş ile ilgili çatışmalarda uzlaşmacı ve yapıcı olduğunu belirten yönetici, kişisel sorunları kendi haline bıraktığını, olması gerekenleri anlatarak, tarafların arasından çekildiğini ve çatışma sürecinde onları yalnız bırakarak gözlemediğini belirtmiştir. Herkesin birer yetişkin gibi davranmasını istediğini belirten yönetici, çözüm için öneride bulunmasına rağmen süre gelen problemlere oldukça sert çıkmaktadır. Bu durumda, çatışmaları hükmederek bastıracağını veya üyelerin iş hayatına son verebileceğini ifade etmiştir. Bu ifadeler ardından, yönetici için çatışma yönetimi konusunda hatalı bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Kişisel problemler, örgüt içerisinde çok kısa sürede motivasyonu etkileyen, dolayısıyla başarıyı baltalayan, diğer ekipleri de gruplaşmaya sevk ederek örgütü bölünmeye götüren ve işe konsantrasyonu ciddi şekilde zedeleyebilecek bir çatışma türüdür. Çatışma yönetiminde, “ilgilenilecekler” ya da “göz ardı edilecekler” diye sınıflandırma yapmak mümkün değildir. Uyuşmazlık yaratan her konu üzerinde durulmalı ve kontrol altına alınmalıdır. Sonuç olarak; örgüt üyelerinin, iş hayatında, karşı görüş ve tavırlara karşı daha ılımlı olmaları gerekmektedir. Farklılıkları kabullenme ve farklı karakterlerle uyumlu bir atmosferde çalışmanın büyük başarılar getireceği mağaza müdürü tarafından da belirtilmiştir. İdeal örgütler, çatışma yönetimi sürecinde bütünleşme stratejisini benimsemiş olanlarıdır. Fakat Décathlon’un da bu gibi durumlarda, üyelerine karşı, daha hassas yaklaşması gerekmektedir çünkü çatışma yönetimi bir süreçtir ve bu süreçte, örgüt işleyişini olumsuz etkileyen her şey değerlendirilmelidir.

Soru 7. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle iletişim ile ilgili sebeplerden (anlam karmaşası, algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi aktarımı gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.

Tablo 18. 7. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,3	5,3	5,3
Katılmıyorum	22	19,3	19,3	24,6
Kararsızım	17	14,9	14,9	39,5
Katılıyorum	58	50,9	50,9	90,4
Kesinlikle Katılıyorum	11	9,6	9,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloya göre; 7. soruya kesinlikle katıldığını ve katıldığını belirten üyelerin oranı % 60,5'tir. 114 örgüt üyesi içerisinde 69 kişinin iletişimsel sebepleri çatışma kaynağı olarak kabul etmesi oldukça önemli bir veridir. Katılmadığını ifade eden 22, kesinlikle katılmadığını ifade eden ise yalnızca 6 üye bulunmaktadır. % 14,9'luk oranla 17 kişi de kararsız kalmayı tercih etmiştir.

Anket sonuçlarına göre, örgüt üyelerinin *iletişimden kaynaklanan çatışmaların* örgüt içerisinde var olduğunu büyük bir oranla kabul ettikleri anlaşılmaktadır.

Görüşmelerin ardından da iletişim ile ilgili aksaklık ve eksikliklerin bireylerin iletişim araçlarını etkili kullanmadıklarından ötürü yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu durumda yapılacak şey, bireylerin bu konuda uyarılması olmalıdır.

Tablo 19. 7. Sorunun Analiz Tablosu

		İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle iletişim ile ilgili sebeplerden (anlam karmaşası, algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi aktarımı gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	4	14	16	28	4
	Kadın	2	8	1	30	7
Yaş	18-22	2	9	6	24	2
	23-27	3	11	7	25	6
	28-Yukarı	1	2	4	9	3
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	1	3	1
	Üniversite	5	20	12	46	8
	Yüksek Lisans	1	1	4	9	2
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	2	14	13	29	7
	Kasiyer	4	5	2	17	2
	Departman Müdürü	0	3	2	11	1
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
Deneyimi	0-6 ay	3	10	7	21	4
	7-11 ay	3	11	7	29	4
	1-5 yıl	0	1	3	7	3
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Üyelerin çoğunluğu iletişimsel problemlerin çatışmaya sebebiyet verdiği katılırken, 17 “Kararsızım” cevabının 16’sı erkek üyelere aittir.

Kasiyerler ve departman müdürlerinin çoğunluğu “Katılıyorum” yanıtını tercih etmişlerdir. Mağaza müdürlerinden biri tamamen katıldığını, diğeri de katıldığını belirterek iletişimsel eksikliklerin örgüt açısından ciddiyetini vurgulamışlardır.

Bütün bu sonuçların ardından, görüşme sorularının verilerine bakıldığında, mağaza içerisinde özellikle yüz yüze iletişimin çok ciddi derece iyi kullanıldığını ve birçok yanlış anlaşılmanın bu şekilde önüne geçilmeye çalışıldığını söylemek mümkündür. Açıkçası, görüşme yanıtları, anket sonuçlarını yalanlar şekildedir.

Kasiyerler arasında iletişimsel sıkıntıların yaşandığı tespit edilmiştir. Diğer ekipler içerisinde, özellikle anket sonuçlarında büyük bir oranla iletişimsel sıkıntılar yaşadığını belirten departman müdürlerinden, görüşme esnasında hiçbiri böyle bir konuya değinmemiştir. 114 kişilik bir ekiple yüz yüze görüşüp 22 kişinin yalnızca bir ya da iki kişinin böyle bir sıkıntıdan bahsetmesi, örgütün bu konuda başarılı olduğunu ifade etmektedir. Zaten ileriki sorularda da değinileceği üzere, Décathlon birçok teknolojik aracı üyelerine sunarak, bu sorunun önüne geçmek için çaba sarf etmektedir.

Soru 8. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle örgütsel sebeplerden (rekabet, örgütsel değişimin etkisi, örgüt içi karışıklıklar gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.

Tablo 20. 8. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	20	17,5	17,5	17,5
Katılmıyorum	43	37,7	37,7	55,3
Kararsızım	24	21,1	21,1	76,3
Katılıyorum	15	13,2	13,2	89,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	10,5	10,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Anket verilere bakıldığında, üyelerin yaşanan çatışmaların sebebi olarak örgütsel rekabet, örgütsel değişim ve karışıklıklar gibi örgütsel nedenleri yaşanan çatışmaların sebepleri olarak görmedikleri açıktır.

Yaşanan iletişimden kaynaklanan sorunlar yanında, örgüt üyelerine bir de rekabet, örgütsel değişimin etkisi, örgüt içi karışıklıklar gibi **örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmaların** yaşanıp yaşanmadığını tespit edebilmek adına yöneltilen 8. soru ile elde edilen sonuçlar, diğer iki örgütsel çatışma nedenleri için elde edilen verilerden biraz farklıdır. “Katılmıyorum” % 37,7 ile en çok işaretlenen yanıt olurken, ardından % 21,1 ile “Kararsızım” ve % 17,5 ile “Kesinlikle Katılmıyorum” gelmektedir. Yalnızca % 23,5’lik bir dilimle geri kalan üyeler de katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 21. 8. Sorunun Analiz Tablosu

		İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle örgütsel sebeplerden (rekabet, örgütsel değişimin etkisi, örgüt içi karışıklıklar gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	11	26	15	7	7
	Kadın	9	17	9	8	5
Yaş	18-22	8	12	9	9	5
	23-27	10	22	11	4	5
	28-Yukarı	2	9	4	2	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	2	3	0	0
	Üniversite	18	33	18	12	10
	Yüksek Lisans	1	8	3	3	2
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	13	24	13	8	7
	Kasiyer	5	12	6	4	3
	Departman Müdürü	2	7	5	2	1
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
Deneyimi	0-6 ay	10	13	9	7	6
	7-11 ay	8	24	12	5	5
	1-5 yıl	2	6	3	2	1
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosuna göre en çok kararsız kalan üyeler erkeklerdir. En çok üniversite mezunu üyeler katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yüksek lisans mezunu üyelerin çoğu da katılmayan üyeler arasındadırlar.

Departman müdürlerinin çoğu kararsız kalmıştır. Buna rağmen mağaza müdürleri ikisi de ekiplerinin aksine bu fikre katılmaktadırlar.

Görüşme esnasında örgüt üyelerine, örgütsel sebepli çatışmalar yaşayıp yaşamadıkları direkt olarak yöneltilmemiştir. Ancak dolaylı olarak elde edilen verilere göre, anket sonuçları doğruyu ifade etmektedir. Décathlon, departmanları birbiriyle yarış halinde tutmayarak takım ruhunu desteklemesi ve örgüt üyelerinin genelinin birbirini tanıyan bireyler olması avantajı ile rekabet ve karışıklık durumları, bu örgüt için geçerli bir çatışma sebebi değildir.

Görüşme yapılan bireyler mağaza içerisinde rekabet ortamı bulunmadığını ifade etmişlerdir. Ekiplerin kaynaşmalarını sağlamak ve birbirleriyle rakip olduklarını hissettirmemek için eğitimlerde ve sonrasında düzenlenen motivasyon geceleri ile ekip kendini bir takım gibi hissetmektedir. Bu durumda; denenceler arasında savunulan *“Décathlon Spor Mağazaları çalışanları, örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar ile karşılaşmaktadır”* tezi çürütülmüş olmaktadır. Çalışanların görüşmelerde de belirttiği gibi; Décathlon özel hayatlarında birbirlerini tanıyan insanları istihdam ederek, birçok uyuşmazlığın önüne geçmeyi hedeflemektedir.

Soru 9. İş yerinde bir sorunla karşılaştığımda (çatışma) bunu yöneticimle yüz yüze konuşarak rahatlıkla iletebiliyorum.

Tablo 22. 9. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,6	9,6	9,6
Katılmıyorum	12	10,5	10,5	20,2
Kararsızım	9	7,9	7,9	28,1
Katılıyorum	33	28,9	28,9	57,0
Kesinlikle Katılıyorum	49	43,0	43,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yukarıdaki katılım değer tablosuna bakıldığında, örgüt üyelerinin bir çatışma yaşadığı esnada bunu yöneticisiyle paylaşırken genelde sorun yaşamadığı, verilerden yola çıkarak anlaşılmaktadır.

Verdiği karardan emin olan ve iletişim konusunda sıkıntı yaşamadığını savunan üyeler rahatlıkla “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini işaretlemişlerdir. Kesinlikle katılmayan 11, katılmayan 12 örgüt çalışanı mevcuttur. Kararsız kalmayı tercih eden ise en az oranla toplam 9 kişidir.

Tablo 23. 9. Sorunun Analiz Tablosu

		İş yerinde bir sorunla karşılaştığımda (çatışma) bunu yöneticimle yüz yüze konuşarak rahatlıkla iletebiliyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	6	8	8	15	29
	Kadın	5	4	1	18	20
Yaş	18-22	4	2	2	16	19
	23-27	5	3	4	16	24
	28-Yukarı	2	7	3	1	6
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	2	0	2	2
	Üniversite	8	8	8	25	42
	Yüksek Lisans	3	2	1	6	5
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	5	6	4	22	28
	Kasiyer	4	2	0	8	16
	Departman Müdürü	2	4	5	3	3
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
Deneyimi	0-6 ay	4	3	3	17	18
	7-11 ay	7	4	4	14	25
	1-5 yıl	0	5	2	2	5
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yukarıdaki analiz tablosuna istinaden, görüşe katılmadığını belirten en çok üye 7-11 aydır örgütte görev alan satış danışmanlarıdır ve 23 ila 27 yaşları arasındadırlar.

Departman müdürlerinin ciddi bir bölümü kararsız kalırken, kasiyerlerin çoğunluğu ve iki mağaza müdürü de kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Görüşme sorularına istinaden, mağaza içerisinde satış danışmanı ve kasiyerlerin yaşadıkları sıkıntıları kendi yöneticileri yani departman müdürlerine iletmekte hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını söylemek doğru olacaktır. Hatta bir sıkıntıyla karşılaşıldığında sağlıklı çözümlere ulaşmak ve sorunu ortada kaldırmak için sık sık yöneticilerine danıştıklarını dile getirmişlerdir.

Departman müdürlerinin de yöneticileriyle iletişimi sonuçlara göre oldukça sağlıklı görünmektedir. Örgüt içi herkesi ilgilendiren bir çatışma söz konusu iken, yönetici, fikir beyanında bulunan departman müdürlerinin, görüşlerini değerlendirip uygulamaya dâhil koymaktadır. Genel yönetime direkt onları da dâhil etmektedir. Ancak yine departman müdürlerinin belirttiği gibi son söz mağaza müdürüne aittir.

Soru 10. İş arkadaşlarımla yaşadığım bir anlaşmazlığı genellikle yüz yüze konuşarak hallediyorum.

Tablo 24. 10. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6	2,6	2,6
Katılmıyorum	11	9,6	9,6	12,3
Kararsızım	13	11,4	11,4	23,7
Katılıyorum	50	43,9	43,9	67,5
Kesinlikle Katılıyorum	37	32,5	32,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Önemli bir çoğunluk yaşanan herhangi bir anlaşmazlık halinde yüz yüze konuşarak problemlerini çözmektedir.

“Kesinlikle Katılıyorum” yanıtını işaretleyen üyelerin sayısı 37’dir ve % 32,5lik yüzdeye sahiptirler. “Katılıyorum” diyen çalışan sayısı 50 gibi bir rakamla oldukça fazladır ve %43,9’luk yüzdesi vardır. Görüşe kesinlikle katılmayan yalnızca 3, katılmayan 11 üye bulunmaktadır. Kararsız kalan aday sayısı 13’tür.

Tablo 25. 10. Sorunun Analiz Tablosu

		İş arkadaşlarımla yaşadığım bir anlaşmazlığı genellikle yüz yüze konuşarak hallediyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	2	7	11	24	22
	Kadın	1	4	2	26	15
Yaş	18-22	1	2	9	17	14
	23-27	1	6	2	25	18
	28-Yukarı	1	3	2	8	5
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	1	2	2
	Üniversite	2	8	11	41	29
	Yüksek Lisans	1	2	1	7	6
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	2	5	10	24	24
	Kasiyer	1	3	2	15	9
	Departman Müdürü	0	3	1	10	3
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
	0-6 ay	2	4	6	18	15
Deneyimi	7-11 ay	1	5	6	25	17
	1-5 yıl	0	2	1	7	4
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Anket verilerine göre, kararsız kalan üyelerin çoğunluğu 18 ila 22 yaş arası erkektir ve üniversite mezunudur. Üniversite mezunlarının ciddi bir bölümü, görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

Görüşme sonuçlarına göre; pozisyonu her ne olursa olsun tüm üyelerin düşüncesi, sorun yaşadıklarında bunu yüz yüze konuşarak çözmekten yanadır.

Yüz yüze görüşme, örgüt içerisinde en çok kullanılan ve bütün üyeler tarafından çatışma yönetimi açısından en sağlıklı bulunan halkla ilişkiler aracıdır. Örgüt üyelerinin hepsi, çatışma yönetimi açısından da yüz yüze görüşmenin önemini kavramış durumdadır.

Soru 11. Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu direkt olarak onunla paylaşıyorum.

Tablo 26. 11. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,6	2,6	2,6
Katılmıyorum	10	8,8	8,8	11,4
Kararsızım	20	17,5	17,5	28,9
Katılıyorum	50	43,9	43,9	72,8
Kesinlikle Katılıyorum	31	27,2	27,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yukarıdakileri değerler incelendiğinde, bu görüşe katılan ciddi bir çoğunluk olduğunu görmekteyiz. Yalnızca 3 kişi kesinlikle katılmadığını ve % 8,8’lik bir oranla 10 kişi katılmadığını ifade etmiştir.

%17,5’lik bir oranla 20 kişi de kararsız kaldığını belirtse de, %71,1’lik önemli bir oranla örgüt üyeleri bu fikri desteklemektedir.

31 kişi “Kesinlikle Katılıyorum”, 50 kişi de “Katılıyorum” seçeneğini tercih ederek böyle bir çatışma durumunda direkt olarak birebir konuşup anlaşmayı seçtiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 27. 11. Sorunun Analiz Tablosu

		Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu direkt olarak onunla paylaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	2	6	13	23	22
	Kadın	1	4	7	27	9
Yaş	18-22	1	5	7	20	10
	23-27	1	4	8	23	16
	28-Yukarı	1	1	5	7	5
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	0	2	1	3
	Üniversite	2	9	14	44	22
	Yüksek Lisans	1	1	4	5	6
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	1	8	9	27	20
	Kasiyer	2	2	5	14	7
	Departman Müdürü	0	0	6	9	2
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
Deneyimi	0-6 ay	2	5	6	21	11
	7-11 ay	1	5	10	23	15
	1-5 yıl	0	0	4	6	4
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Kesinlikle katılmadığını belirten 3 kişiden 2si erkek 1i kadındır ve 1 satış danışmanı diğer ikisi de kasiyerdir.

2 mağaza müdürü de kesinlikle katıldığını, departman müdürlerinin de 6'sı kararsız kalırken çoğunluğu problemi birebir konuşarak hallettiklerini ifade etmişlerdir. 8 satış danışmanı katılmadığını belirterek ileri sürülen fikre karşı tutum sergileyen grup olmuştur.

Görüşme yapılan örgüt üyeleri, genel olarak bir anlaşmazlık ya da uyuşmazlık olduğunda bunu direkt muhatabıyla görüşerek çözmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Böyle bir sıkıntıyı bugüne kadar yaşamadıklarını belirten üyeler, büyük bir çatışma söz konusu olur ise ve bireyler kendi kendilerine bu sorunu çözemeyeceklerini düşünüyorlarsa, ancak öyle bir durumda yöneticilerinden yardım almaya sıcak baktıklarını ifade etmişlerdir.

Soru 12. Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu öncelikle üçüncü bir şahısla paylaşıyorum.

Tablo 28. 12. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	41	36,0	36,0	36,0
Katılmıyorum	36	31,6	31,6	67,5
Kararsızım	12	10,5	10,5	78,1
Katılıyorum	16	14,0	14,0	92,1
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,9	7,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Rakamlar incelendiğinde yoğunluğun “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” üzerinde olduğunu görmekteyiz. Görüşe katılan % 14'lük oranla 16, kesinlikle katılan % 7,9'luk oranla 9 kişi bulunmaktadır. Kararsız kalanların sayısı %10,5'lik bir değerler yalnızca 12 kişidir.

Tablo 29. 12. Sorunun Analiz Tablosu

		Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu öncelikle üçüncü bir şahısla paylaşıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	29	18	6	6	7
	Kadın	12	18	6	10	2
Yaş	18-22	16	12	4	7	4
	23-27	18	18	5	7	4
	28-Yukarı	7	6	3	2	1
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	2	1	1	1	1
	Üniversite	32	29	8	14	8
	Yüksek Lisans	7	6	3	1	0
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	22	22	6	8	7
	Kasiyer	13	6	4	6	1
	Departman Müdürü	4	8	2	2	1
Deneyimi	Mağaza Müdürü	2	0	0	0	0
	0-6 ay	17	16	1	8	3
	7-11 ay	19	14	10	7	4
	1-5 yıl	4	6	1	1	2
	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosuna bakıldığında, görüşe katıldığını ifade eden bireylerin çoğunluğunun kadın ve satış danışmanı olduğu görülmektedir.

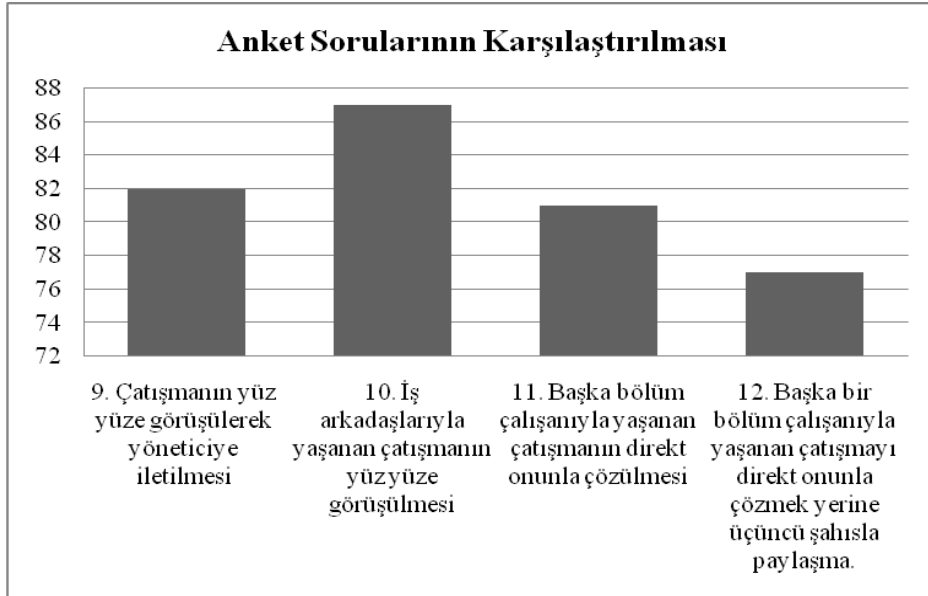
Kararsız kalan örgüt üyelerinin neredeyse hepsi 7 ila 11 aydır örgütte görev alan bireylerdir ve bu grup, 6 erkek ve 6 kadın'dan oluşmaktadır. 2 mağaza müdürü de bir sorun karşısında problemleri araya üçüncü şahıs sokmadan çözmeyi desteklemektedirler.

Sonuçlar neticesinde önceki soruya verilen cevaplarla birleştirilince de ortaya çıkan genel görüş; bir problem yaşandığında bunun diğer kişilerle paylaşılmaması ve problemi birinci şahısla çözmek yönündedir.

Görüşme sorularından elde edilen bilgilere göre de, bir önceki ifadeye yapılan yorumlardan da anlaşılacağı gibi, örgüt üyeleri, üçüncü şahsın yardımına ihtiyaç duymaksızın, başarılı bir çatışma yönetimi sürecinde de önerildiği gibi, bu durumu kendi sıkıntılarını yüz yüze paylaşarak çözüme ulaştırmaya çalışmaktadırlar. Ancak, örgüt üyelerinin getirilen çözümlerin geçici ve yalnızca anı kurtaran stratejiler olması, örgüt üyelerinin motivasyonunu ve örgüte olan bağlılık hissini olumsuz etkilemektedir.

9, 10, 11 ve 12. Sorular, iletişimsel sorunların örgüt içerisinde yönetilmesinde en etkili *sözlü halkla ilişkiler aracı* olan yüz yüze görüşmenin tercih edilebilirliğini sorgulamak adına yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgüt üyelerinin bu konuda başarılı olduklarını ve herhangi bir anlaşmazlık, uyuşmazlık gibi çatışma durumunda bunu dile getirip karşılıklı konuşarak bir anlaşmaya varmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Grafik 1.⁷



⁷ Yalnızca 12. soruda anlam bütünlüğünün bozulmaması açısından “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtları alınarak değerlendirme yapılmıştır.

Grafikten elde edilen sonuçlara dayanarak, çalışanların yöneticileriyle ilişkilerinin iyi olduğu söylenmektedir. Görüşmelerde de alınan sonuç bu görüşü tamamiyle desteklemektedir. Yaşanan problemlerin kişiler arasında paylaşılması ve bir çözüm yoluna gidilmesi aşamasında bir sıkıntı yaşamadıkları anlaşılmaktadır. 114 kişilik bir örgütte yukarıdaki değerlerin elde ediliyor olması oldukça başarılı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir.

Décathlon çalışanlarının yöneticileriyle ve diğer departmanlardaki üyelerle yaşadıkları çatışmaları yönetmede, halkla ilişkiler araçlarından yüz yüze görüşmeyi etkili şekilde kullandıkları sonucuna varılmıştır. Bu durumda, daha önceki konularda çatışma yönetimi modellerinden bahsedilirken aktarılan stratejiler ele alınacak olursa, Décathlon üyelerinin, yapıcı tutumlarından dolayı çatışmadan kaçınmadıkları ve üzerine giderek uzlaşma yolunu tercih ettikleri yukarıdaki grafik değerlerinden de anlaşılmaktadır.

Anket sonuçlarına göre; Blake, Mouton ve Shepard'ın çatışma modelinde bahsedilen üçüncü kişilerin hakemliği ya da durum üzerinde bir yargı oluşturması stratejisinin Décathlon örgüt üyeleri tarafından çoğunluğun seçimi ile tercih edilmediği kararına varılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen sonuçlara istinaden de; yalnızca bireylerin üstesinden gelemeyecekleri bir sorunla karşılaşmaları halinde Décathlon yöneticilerine, üçüncü şahıslar olarak başvurulmaktadır. Bu da çatışma yönetimi açısından yanlış karşılanmayacak bir durumdur. Çatışmanın büyümemesi için de yöneticilerden beklenen, çatışma yaşayan tarafları en uygun ortamda bir araya getirerek, sorunların ortaya konmasını ve iki tarafın da memnun olarak bu süreci atlatmasını sağlamaktır. Ancak Décathlon, üyeleri tarafından bu süreci yönetmede eleştiri almıştır. Sonuç olarak, durumun aksini ifade etseler de, bireylerin örgüte olan bağlılığını ve güvenini yitirmemeleri için yöneticilerin bu konu üzerinde daha çok durmaları gerekmektedir.

Soru 13. Décathlon'a ait rozet, çıkartma, üniformayı üzerimde taşımayı seviyorum ve takım ruhunu olumlu etkilediğini düşünüyorum.

Tablo 30. 13. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,9	7,9	7,9
Katılmıyorum	18	15,8	15,8	23,7
Kararsızım	13	11,4	11,4	35,1
Katılıyorum	27	23,7	23,7	58,8
Kesinlikle Katılıyorum	47	41,2	41,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Çoğunluğun, yüzdelerden de anlaşılacağı üzere örgüt üyeleri forma, rozet ve çıkartmaların örgütte motivasyonu arttırdığını kabul ettikleri görülmektedir.

47 kişi (% 41,2) “Kesinlikle Katılıyorum”, 27 kişi de (23,7) “Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. 13 kişi çekimser kaldığını ifade ederken, görüşe kesinlikle katılmayan yalnızca 9, katılmayan ise 18 kişi mevcuttur.

Tablo 31. 13. Sorunun Analiz Tablosu

		Décathlon'a ait rozet, çıkartma, üniformayı üzerimde taşımayı seviyorum ve takım ruhunu olumlu etkilediğini düşünüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	7	12	10	13	24
	Kadın	2	6	3	14	23
Yaş	18-22	4	2	2	14	21
	23-27	3	13	7	8	21
	28-Yukarı	2	3	4	5	5
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	0	3	2
	Üniversite	7	14	10	20	40
	Yüksek Lisans	2	3	3	4	5
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	6	11	6	17	25
	Kasiyer	1	4	2	6	17
	Departman Müdürü	2	3	5	3	4
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
Deneyimi	0-6 ay	3	6	6	9	21
	7-11 ay	6	11	4	13	20
	1-5 yıl	0	1	3	4	6
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

6 satış danışmanı, 1 kasiyer ve 2 departman müdüründen oluşan kesinlikle katılmadığını belirten kişilerin 7'si erkek 2'si ise kadındır.

Kararsız kalanların çoğunluğu erkek üyelerdir ve departman müdürleri en çok Görüşmelerde bu konu üzerine bir soru yöneltilmemiştir. Ancak, mağaza içerisinde

gözlemlendiği kadarıyla, örgüt üyeleri mağazalarını temsil etmek için giydikleri, markanın adının ve unvanlarının yazılı olduğu yelekleri memnuniyetle taşımaktadırlar.

Soru 14. Şirketimizin düzenli olarak yayınladığı bir yayını (gazete, dergi vb.) mevcut ve takip ediyorum.

Tablo 32. 14. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	24	21,1	21,1	21,1
Katılmıyorum	25	21,9	21,9	43,0
Kararsızım	17	14,9	14,9	57,9
Katılıyorum	31	27,2	27,2	85,1
Kesinlikle Katılıyorum	17	14,9	14,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin verdiği yanıtlar neredeyse eşit yüzdelere dağılmaktadır. Kesinlikle katılmadığını ve katılmadığını ifade eden üyelerin sayıları eşittir. Örgütün %43,0'lık bir bölümü dergi, gazete gibi bir yayıma sahip olmadıklarını belirtmişlerdir.

17 kişilik bir grup kararsız kalarak, böyle bir halkla ilişkiler aracının var olup olmadıklarından habersiz olduklarını ifade etmişlerdir.

Anket katılımcılarının 31'i böyle bir aracın olduğunu ve takip ettiği görüşüne katılmış, 17'si ise kesinlikle bu görüşü kabul etmiştir.

Tablo 33. 14. Sorunun Analiz Tablosu

		Şirketimizin düzenli olarak yayınladığı bir yayını (gazete, dergi vb.) mevcut ve takip ediyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	13	14	11	18	10
	Kadın	11	11	6	13	7
Yaş	18-22	10	10	5	12	6
	23-27	9	12	12	14	5
	28-Yukarı	6	3	0	5	5
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	1	3	1
	Üniversite	19	23	14	22	13
	Yüksek Lisans	6	1	2	6	2
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	10	17	10	19	9
	Kasiyer	9	5	5	8	3
	Departman Müdürü	5	3	2	3	4
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
	0-6 ay	10	14	3	16	2
Deneyimi	7-11 ay	12	10	13	10	9
	1-5 yıl	3	1	1	4	5
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Örgüt içerisindeki bütünleştirici etkisi ve iletişimsel açıdan örgüt birimleri arasında etkili bilgilendirme vasfıyla *basılı halkla ilişkiler araçları*, iletişim etkinlikleri için oldukça sık kullanılan ve araştırmacılar tarafından da etkili olduğu savunulan araçlardır. Décathlon'un Türkçe basılmış bir yayını olmadığı örgütten alınan bilgiyle teyit edilmiştir. Her ay düzenli basılan bir İngilizce dergisinin mevcut olduğu öğrenilmiştir.

Yapılan analizlere göre, iki mağaza müdürü de düzenli basılan bu dergiyi edinip takip etmektedir. Mağaza içerisinde bölümlerin çalışanlarının yönetimi ve örgütsel etkinliklerin gerçekleştirilmesinde görevli olan departman müdürlerinin yarısından fazlası ise şaşırtıcı biçimde bu araçtan habersiz ya da araca karşı ilgisizdir. Satış danışmanlarının % 43'lük bir oranla bu dergiden haberdar olması ve okuması da bir o kadar şaşırtıcıdır. Müdürlerinin yönlendirmesi olmadan bu araca ulaşım, edinmeleri mağaza müdürleri açısından oldukça hoş karşılanacak bir durumdur. Kasiyerler, bu aylık basılan halkla ilişkiler aracından en az faydalanan ekip olarak görünmektedir. Yalnızca aralarından %36,6'lık bir oranla bir grup bu imkândan faydalanmaktadır.

Sonuca bakıldığında yazılı araçlardan gazete, dergi gibi düzenli basılan bir yayının mağazalar içerisinde etkili birer halkla ilişkiler aracı olmadıkları kanısına varılmaktadır. Çünkü hiyerarşik olarak ayrılan grupların mağaza müdürleri hariç hiç birinde, ekiplerinin yarısı bile bu basılı halkla ilişkiler aracından faydalanmamaktadır. Oysaki basılı iletişim araçları, yüzyıllarca halkla ilişkilerde oldukça önem taşıyan araçlar olmuşlardır.

Soru 15. Şirketin yeni uygulamalarını ya da duyurularını web sitesinden takip etmemiz mümkün oluyor.

Tablo 34. 15. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	28	24,6	24,6	24,6
Katılmıyorum	23	20,2	20,2	44,7
Kararsızım	27	23,7	23,7	68,4
Katılıyorum	28	24,6	24,6	93,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	7,0	7,0	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Katılım değer tablosuna göre, örgüt üyelerinin büyük bir bölümü bu soruya yanıt verirken kararsız kalmışlardır. Web sitesi bulunan şirketin, duyurularının internet üzerinden duyurulduğuna kesinlikle katıldığını belirten yalnızca 8 kişi varken, katılan üye sayısı 28’dir. En büyük değerleri alan seçenek “Kesinlikle Katılmıyorum” olmuştur. %24,6’lık bir oranla en üst sırada olan bu değeri, %20, 2’lik oranla “Katılmıyorum” olmuştur.

Tablo 35. 15. Sorunun Analiz Tablosu

		Şirketin yeni uygulamalarını ya da duyurularını web sitesinden takip etmemiz mümkün oluyor				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	11	14	20	15	6
	Kadın	17	9	7	13	2
Yaş	18-22	14	11	10	6	2
	23-27	11	11	12	16	2
	28-Yukarı	3	1	5	6	4
	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
Eğitim Durumu	Lise	3	1	0	1	1
	Üniversite	22	19	22	24	4
	Yüksek Lisans	3	3	5	3	3
	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	13	15	18	14	5
Pozisyonu	Kasiyer	13	7	5	5	0
	Departman Müdürü	2	1	2	9	3
	Mağaza Müdürü	0	0	2	0	0
	0-6 ay	8	13	11	12	1
Deneyimi	7-11 ay	19	9	13	9	4
	1-5 yıl	1	1	2	7	3
	6-10 yıl	0	0	1	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Mağaza müdürleri ve satış danışmanlarının büyük bir kısmı kararsız kalırken, kasiyerlerin çoğunluğu kesinlikle katılmadığını, departman müdürlerinin de büyük çoğunluğu katıldığını ifade etmişlerdir.

Görüşmelerden elde edilen bilgiye göre, Décathlon'un kendine ait bir web sitesi bulunmaktadır ve bu site üzerinden yalnızca müşterilere yönelik ürün ve fiyat bilgisi verilmektedir.

Soru 16. Şirketimizin kendine ait bir intranet ağı vardır. Bu sistem sayesinde kişisel ID ve parolamızla giriş yaparak, şirket içi haberleşebiliyoruz.

Tablo 36. 16. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,9	7,9	7,9
Katılmıyorum	6	5,3	5,3	13,2
Kararsızım	7	6,1	6,1	19,3
Katılıyorum	34	29,8	29,8	49,1
Kesinlikle Katılıyorum	58	50,9	50,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

16. sorunun değerleri incelendiğinde % 80,7 gibi bir oranla örgütün üyelerinin çok büyük bir kısmı görüşle aynı fikirde olduğunu belirtmişlerdir.

34 kişi (29,8) “Katılıyorum”, 58 kişi de (50,9) “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir.

En az yüzde “Katılmıyorum” şıkında bulunmaktadır. Arkasından 7 kişilik grup ile “Kararsızım” seçeneği gelmektedir.

% 7,9'luk oranla son olarak, 9 kişi de görüşe kesinlikle katılmadığını belirtmişlerdir.

Görüşmelerden çıkan sonuca göre, Décathlon'un "one click" adı verilen "stores.com" üzerinden kullanılan bir intranet ağı bulunmaktadır. Yalnızca haberleşmek için değil, tüm ürün bilgilerini, siparişlerini, stok takibini yapabildikleri bu intranet ağı, örgüt içerisinde oldukça aktif şekilde kullanılmaktadır.

Tablo 37. 16. Sorunun Analiz Tablosu

		Şirketimizin kendine ait bir intranet ağı vardır. Bu sistem sayesinde kişisel ID ve parolamızla giriş yaparak, şirket içi haberleşebiliyoruz				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	3	5	3	16	39
	Kadın	6	1	4	18	19
Yaş	18-22	5	2	2	13	21
	23-27	2	2	4	19	25
	28-Yukarı	2	2	1	2	12
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	0	1	4
	Üniversite	6	4	7	30	44
	Yüksek Lisans	3	1	0	3	10
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	3	4	1	25	32
	Kasiyer	4	1	4	8	13
	Departman Müdürü	2	1	2	1	11
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
	0-6 ay	5	3	3	16	18
Deneyimi	7-11 ay	3	1	4	17	29
	1-5 yıl	1	2	0	1	10
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosuna göre, intranet ağının varlığından ya da kullandığı iletişim aracının adının intranet olduğundan habersiz olan 8'i erkek 7'si kadın toplamda 15

kişi bulunmaktadır. Aldığı karardan emin olan 3 erkek ve 6 kadın kesinlikle katılmadığını ifade ederken, 5 erkek ve 1 kadın üye de katılmadığını belirtmiştir. Bu üyelerin büyük bir bölümü üniversite mezunu ve işe yeni başlamış bireylerdir.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneğini tercih etmiştir. Bu grubu 39’u erkek, 19’u kadın toplam 58 kişi oluşturmaktadır.

Soru 17. Genellikle yöneticilerimizle olan görüşmelerimiz e-mail yoluyla gerçekleşiyor.

Tablo 38. 17. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,5	3,5	3,5
Katılmıyorum	33	28,9	28,9	32,5
Kararsızım	20	17,5	17,5	50,0
Katılıyorum	36	31,6	31,6	81,6
Kesinlikle Katılıyorum	21	18,4	18,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Verilen yanıtların en çok yüzdeye sahip olanı % 31,6 (36 kişi) ile “Katılıyorum” seçeneği olsa da, örgüt üyelerinin görüşlerinin dağılımları oldukça dağınıktır.

En çok ikinci orana sahip yüzde % 28,9 ile “Katılmıyorum” seçeneğidir. Kararsız olan birey sayısı da azımsanmayacak kadar çoktur. En az oy alan görüş 4 kişi ile “Kesinlikle Katılmıyorum”dur. Görüşe kesinlikle katıldığını belirten birey sayısı da 21’dir.

Yapılan görüşmeler sonucu örgüt üyelerinin yöneticileriyle sık sık mail yoluyla haberleştiği öğrenilmiştir. Ancak, bu örgüt üyelerinin yüz yüze görüşmelerinden

vazgeçmelerini sağlayacak bir etmen değildir. Ankara’da 2500 ve İstanbul’da 5000 m²’lik işletmede aynı alanda çalışan örgüt üyeleri gün içerisinde sıklıkla karşılaşarak yüz yüze görüşmektedirler.

Tablo 39. 17. Sorunun Analiz Tablosu

		Genellikle yöneticilerimizle olan görüşmelerimiz e-mail yoluyla gerçekleşiyor				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	2	18	14	19	13
	Kadın	2	15	6	17	8
Yaş	18-22	3	11	8	14	7
	23-27	1	15	9	19	8
	28-Yukarı	0	7	3	3	6
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	1	1	2	1
	Üniversite	3	29	14	27	18
	Yüksek Lisans	0	3	5	7	2
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	3	18	11	22	11
	Kasiyer	1	10	6	9	4
	Departman Müdürü	0	4	3	5	5
	Mağaza Müdürü	0	1	0	0	1
	0-6 ay	3	14	9	12	7
Deneyimi	7-11 ay	1	16	8	20	9
	1-5 yıl	0	2	3	4	5
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Görüşmelerin genellikle e-mail yoluyla olmadığı kesinlikle belirten 4 kişinin 2’si erkek ‘si kadındır.

Departman müdürlerinin 4'ü, mağaza müdürlerinden 1'i, kasiyerlerin 10'u ve satış danışmanlarının 18'i katılmadığını ifade etmiştir ve büyük bir bölümü üniversite mezunudur.

Soru 18. Uzak mesafede bulunan yöneticilerimizle telekonferans (görüntülü ya da görüntüsüz) yöntemiyle görüşmeler gerçekleştirebiliyoruz.

Tablo 40. 18. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	32	28,1	28,1	28,1
Katılmıyorum	33	28,9	28,9	57,0
Kararsızım	13	11,4	11,4	68,4
Katılıyorum	27	23,7	23,7	92,1
Kesinlikle Katılıyorum	9	7,9	7,9	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Görüntülü ya da görüntüsüz telekonferans yöntemiyle görüşmelerin örgüt içerisinde gerçekleşmediğini belirten kişi sayısı, kabul eden üyelere sayıca fazladır.

% 57'lik büyük bir oran sahibi olan fikrin aksini savunan üye sayısına karşı kesinlikle katıldığını belirten % 7,9'luk oranla 9 kişi, katıldığını belirten % 23,7 'lik oranla 27 kişi bulunmaktadır.

Görüşmelerden çıkan sonuca göre; mağaza müdürü hariç hiçbir örgüt üyesi bu zamana kadar telekonferans ile görüşme gerçekleştirmemişlerdir. Mağaza müdürü de Fransa'daki üst düzey yöneticiler ile görüşmelerini, zamandan ve paradan tasarruf etmek için bu yönteme başvurarak gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

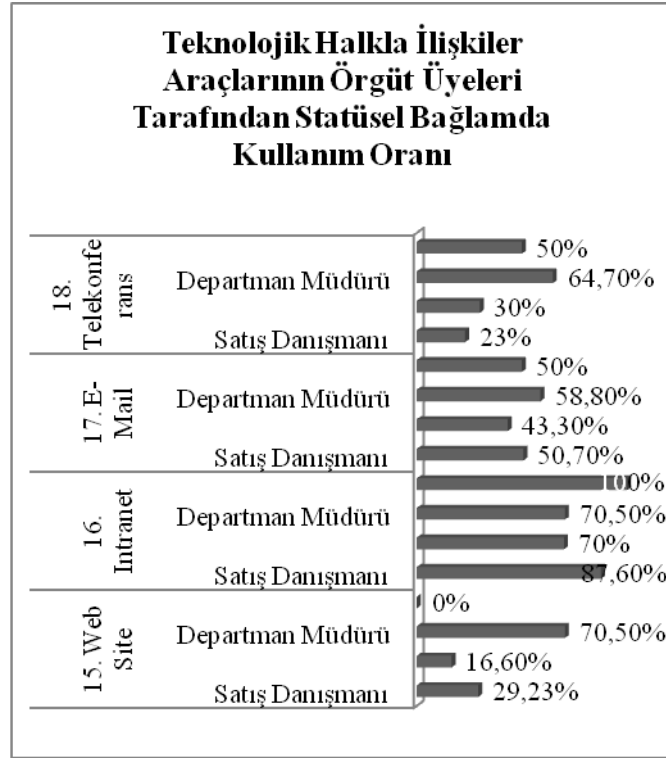
Tablo 41. 18. Sorunun Analiz Tablosu

		Uzak mesafede bulunan yöneticilerimizle telekonferans (görüntülü ya da görüntüsüz) yöntemiyle görüşmeler gerçekleştirebiliyoruz				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	20	22	8	9	7
	Kadın	12	11	5	18	2
Yaş	18-22	16	12	5	7	3
	23-27	13	19	7	12	1
	28-Yukarı	3	2	1	8	5
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	2	2	1	0
	Üniversite	29	29	7	20	6
	Yüksek Lisans	2	2	4	6	3
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	19	22	9	14	1
	Kasiyer	10	7	4	6	3
	Departman Müdürü	3	3	0	7	4
	Mağaza Müdürü	0	1	0	0	1
	0-6 ay	14	13	6	9	3
Deneyimi	7-11 ay	16	17	6	11	4
	1-5 yıl	2	2	1	7	2
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Kesinlikle katıldığını belirten bireylerin en büyük bölümü 28 yaş ve üzerindeki çalışanlardır ve 7'si erkek 2'si kadın üyelerdir. Erkek adayların çoğunluğu katılmadığını, kadınlar ise katıldığını belirtmişlerdir.

Örgüt içerisinde *çatışma yönetiminde teknolojik halkla ilişkiler araçlarının* etkisini tespit edebilmek adına üyelere, 15, 16, 17 ve 18. sorular yönetilmiştir. Sırasıyla örgütün web sitesinin işlevi, intranet ağının varlığı, e-mail kullanımı ve son olarak telekonferansın etkililiği ile ilgili bilgi alabilmek adına yöneltilen bu sorulara, örgüt üyelerinin verdiği yanıtlar aşağıdaki grafikte belirtilmiştir.

Grafik 2.



Grafikte açıkça görüldüğü gibi, 15. soruya en çok olumlu yanıt veren ve web sitesinin örgütle ilgili duyuruların ve yeniliklerin aktarmada başarılı olduğunu onaylayan ekip departman müdürleridir. Mağaza müdürlerinin ikisinin de bu ifadeye katılmadıkları görülmektedir. Verilerden anlaşılana göre, Décathlon web sitesini örgüt çalışanlarıyla iletişim kurmada ve potansiyel, gizli ve açık çatışmaların yönetilmesinde pek de etkili olmamaktadır. Zaten buradan çalışanlara yönelik herhangi bir iletişimsel eylem gerçekleştirilmediği ve web sitesinin müşterilere yönelik olduğu daha önce de ifade edilmiştir.

16. soruda intranet ağının varlığını ve örgüt üyeleri tarafından kendi özel isim ve şifreleriyle giriş yaparak haberleşebildiklerini iki mağaza müdürü de onaylamıştır. Daha sonrasında da satış danışmanlarının büyük bir orana sahip olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşik olarak ayrılmış grupların verdikleri olumlu yanıtların yüzdelerinin karşılaştırılması ile ortaya çıkan tablo, Décathlon'un etkili bir intranet ağının mevcut olduğunu ve çalışanlar ile bu yolla etkili bir bilgi alışverişi yaşandığını ispatlamaktadır. Her türlü örgütsel işlemin gerçekleştirilebildiği bu sistemin, çalışanlar tarafından oldukça sık kullandığı hem anket hem de görüşmeler ile teyit edilmiştir. Ancak üyeler bu sistemi her hangi bir anlaşmazlık ya da uyuşmazlık yaşadıklarında kullanmamaktadırlar. Çatışma yönetimine olan katkısı açısından değerlendirirsek intranet; şirket, örgütsel olarak mağaza içerisinde bir değişikliğe gittiğinde bunun net takibinin yapılmasını sağlamakta, müşteriler ile ürünler hakkında (ürün bilgisi, stok kontrolü, kullanım bilgileri vb.) problem yaşamalarını engellemekte ve örgütler arası (Ankara ve İstanbul mağazaları) iletişimin çok hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Bu durumda; intranet, açık çatışmalara müdahale edilirken kullanılmaktan ziyade, potansiyel çatışmaların yaşanmaması için önemli rol oynamaktadır.

17. soruda düşen yüzdeler e-mailin örgüt içerisinde, yaşanan çatışmaların yönetiminde yüz yüze görüşmeye kıyasla daha az tercih edildiğini göstermektedir. Daha önceden de örgüt üyelerinin sözlü halkla ilişkiler araçlarından yüz yüze görüşmeyi etkili bir şekilde kullandıkları belirtilmiştir. Telefon ve e-mail gibi alternatif iletişim araçları, yüz yüze konuşma kadar itibar edilen araçlar olmamaktadırlar. Elde edilen veriler çalışanların çatışmaları gizlemek ve bu durumdan kaçınmak yerine, ortaya koymak istediklerini ve dolayısıyla Rahim'in de modelinde belirtilen uygun çatışma yönetimi stratejilerinden uzlaşma ya da bütünleşme yolunda ilerledikleri anlaşılmaktadır.

18. soruda görüntülü veya görüntüsüz telekonferans yönteminin kullanımının bütün mağaza çalışanları tarafından ne kadar kullanıldığının oranı belirtilmiştir. Uzaktaki bir kişiyle yüz yüze görüşmeden sonra en etkili yöntemlerden biri olan görüntülü telekonferansın tercih edilen bir yöntem olması, hem iletişim esnasında yaşanacak herhangi bir aksilikten, yanlış anlamadan ve ifade eksikliğinden

kaynaklanacak çatışmaların yönetilmesinde etkilidir hem de örgüt üyelerinin bir araya getirilmesiyle bütünleştirici özelliği ortaya çıkmaktadır.

Basılı araçların örgütte yetersiz şekilde yer aldığından bahsedilmiştir. Sonucun bu şekilde çıkma sebebi yapılan görüşmelerden varılan kanıya göre; Décathlon'un kısa filmler gibi *görsel ve işitsel bir halkla ilişkiler aracı*nın sıkça kullanması ve eğitimlerde de olmak üzere bireylerine örgüt ile ilgili bilgileri buradan aktarmasıdır. Ayrıca, intranet ağı gibi *teknolojik halkla ilişkiler aracı* vasıtasıyla dünyanın çeşitli yerlerinde kurulu olan mağazalardan her türlü yeni bilgi anında buradaki mağazalara ulaşmaktadır.

Sonuç olarak, günlük hayatımızda basılı gazeteler ve dergiler nasıl yerini elektronik ortama bırakıyorsa, Décathlon'da basılı araç kullanma gereksinimi teknolojinin ilerlemesi ile internet ağı üzerinden iletişim hakkı sağlayarak çözmektedir. Décathlon'un, küresel değişimi yakalayan ve örgütüne bu fırsatı sunan bir dünya şirketi olması üyeleri açısından sevindirici ve memnun edici olarak değerlendirilmelidir.

Soru 19. Telefonu şirket içinde yaşanan sorunları çözmek için kullanılabilir bir iletişim aracı olarak görüyorum.

Tablo 42. 19. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,8	8,8	8,8
Katılmıyorum	22	19,3	19,3	28,1
Kararsızım	18	15,8	15,8	43,9
Katılıyorum	33	28,9	28,9	72,8
Kesinlikle Katılıyorum	31	27,2	27,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgüt üyelerinin büyük bir bölümü, telefonun yaşanan çatışmaların çözümünde ve yönetiminde etkili araç olarak gördüğünü ifade etmiştir.

Çalışanların aksine yönetimden mesul olan, örgüt içerisinde en kıdemli ve örgütü en iyi tanıyan bireyler olan mağaza müdürlerinden hiçbiri, telefonu örgütsel çatışma sürecinde bu durumu çözebilecek bir halkla ilişkiler aracı olarak görmemektedir. Ancak anketten çıkan sonucun aksine, görüşmelerde mağaza yöneticisi; telefonun iletişim açısından çok etkili ve yüz yüze görüşmeden sonra dönütün en hızlı alınabildiği halkla ilişkiler aracı olduğunu belirtmiştir.

Satış danışmanları daha önceden de bahsettiğimiz gibi örgüt içerisinde en fazla çoğunluğa sahip gruptur. Bu konuda da yine 65 kişilik bu grubun % 56,9'luk bir bölümünün telefonu, çatışma yönetiminde kullanılmasını savundukları görülmektedir. Çalışma saatlerinin yoğunluğu ve sektör gereği, görüşmelerde bir üyenin de belirttiği gibi, hızlı olmak ve sorunları en kısa sürede çözmek, çalışanların yapması gereken davranış olarak görülmektedir. Örgüt üyeleri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda, her örgüt üyesinin şirket içerisinde aktif olarak diledikleri

zaman kullanabilecekleri telefonlarının bulunduğu öğrenilmiştir. Örgüt üyelerinin yalnızca ürün ile ilgili basit yanlış anlaşılmalara gibi problemlerde bu aracı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 43. 19. Sorunun Analiz Tablosu

		Telefonu şirket içinde yaşanan sorunları çözmek için kullanılacak bir iletişim aracı olarak görüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	5	15	10	18	18
	Kadın	5	7	8	15	13
Yaş	18-22	7	6	5	10	15
	23-27	2	10	7	19	14
	28-Yukarı	1	6	6	4	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	2	0	3	1
	Üniversite	8	15	15	26	27
Pozisyonu	Yüksek Lisans	2	5	3	4	3
	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	7	10	11	19	18
	Kasiyer	2	6	1	9	12
	Departman Müdürü	1	5	5	5	1
Deneyimi	Mağaza Müdürü	0	1	1	0	0
	0-6 ay	7	7	3	15	13
	7-11 ay	3	10	10	13	18
	1-5 yıl	0	4	5	5	0
	6-10 yıl	0	1	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Kadınların çoğu “Katılıyorum” ve erkeklerin çoğu ise “Katılmıyorum” demiştir. En çok katıldığını ifade eden çalışan grubu “satış danışmanları”dır. Kesinlikle katıldığını ifade eden grup kasiyerlerdir. Departman müdürleri her şikkı neredeyse eşit şekilde tercih etmişlerdir. Mağaza müdürlerinden 1’i görüşe katılırken, diğeri kararsız kalmıştır.

Sonuç olarak; *sözlü halkla ilişkiler araçları*ndan telefonu örgüt içerisinde yaşanan ciddi çatışmalar halinde bu durumu çözebilecek ve yönetebilecek halkla ilişkiler aracı olarak görmektedirler. Üyeler, ürünler ile ilgili yaşadıkları sıkıntılarda, kasada anında çözülmesi beklenen bir problemle karşılaşıldığında ve müşteri memnuniyetinin olumsuz etkileneceği durumlarda telefonu tercih ettiği görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Bir birey, maaşı ile ilgili kişisel bir problemi de çalışmadığı bir gün içerisinde telefon yardımı ile rahatça hallettiğini dile getirmiştir.

Soru 20. Tartışma yaşamaktan çekindiğim için e-mail yoluyla kendimi daha rahatça ifade ediyorum ve iş yerinde yaşadığım sorunu bu yolla çözmeye çalışıyorum.

Tablo 44. 20. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	43	37,7	37,7	37,7
Katılmıyorum	34	29,8	29,8	67,5
Kararsızım	18	15,8	15,8	83,3
Katılıyorum	13	11,4	11,4	94,7
Kesinlikle Katılıyorum	6	5,3	5,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

% 37,7'lik oranla 43 kişi kesinlikle katılmadığını, % 29,8'lik oranla 34 kişi belirtilen görüşe karşı çıktıklarını ifade etmişlerdir.

Kararsız kalan üye sayısı % 15,8'lik oranla 18 kişidir. Kesinlikle katılan örgüt üyesi sayısı oldukça azdır. Yalnızca 6 kişi bu görüşürü paylaşırken, 13 kişi de katıldığını ifade etmiştir. Anket sonuçlarını %100 destekler nitelikte olarak, görüşme yapılan bütün üyeler, e-mail yönteminin, yüz yüze görüşme gibi bir fırsatları var iken tercih edilmesinin en sağlıklı çatışma çözme yolu olduğunu belirtmişlerdir. Yalnızca

bir üye e-mail yöntemini tercih ettiğini ifade ederken, gerekçe olarak; herhangi bir çatışma yaşandığı durumda, yüz yüze konuşmayı tercih etmek yerine, e-mail gönderildiğinde, çatışmaya taraf olanların elinde günü, saati, içeriği ve üslubu kanıt olarak saklayan bir belgenin bulunması avantajını belirtmişlerdir.

Tablo 45. 20. Sorunun Analiz Tablosu

		Tartışma yaşamaktan çekindiğim için e-mail yoluyla kendimi daha rahatça ifade ediyorum ve iş yerinde yaşadığım sorunu bu yolla çözmeye çalışıyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	23	18	13	9	3
	Kadın	20	16	5	4	3
Yaş	18-22	18	10	6	7	2
	23-27	20	17	6	5	4
	28-Yukarı	5	7	6	1	0
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	4	1	0	1	0
	Üniversite	31	28	15	12	5
	Yüksek Lisans	8	5	3	0	1
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	24	17	10	12	2
	Kasiyer	14	9	3	0	4
	Departman Müdürü	4	8	4	1	0
	Mağaza Müdürü	1	0	1	0	0
Deneyimi	0-6 ay	17	9	5	9	5
	7-11 ay	22	19	10	2	1
	1-5 yıl	3	6	3	2	0
	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosundan görüleceği üzere; örgütün içerisinde çok az kişi e-mail yoluyla problem çözmeyi desteklemektedir. Birçok üye çatışma yaşandığında bunu konuşmaktan çekinmediklerini belirtmiş ve e-mail'in sağlıklı sonuçlar doğuracağını ifade etmişlerdir.

Halkla ilişkiler araçlarından e-mail kullanılarak gerçekleştirilen örgüt içi duyuru, bilgi aktarımı ve haberleşme sistemi, çatışmaların yönetimi açısından oldukça yararlı bir metottür.

Üyelere yöneltilen bu ifade ile çatışma sürecinde problemi yüz yüze konuşup halletmek yerine, e-mail yazarak kendilerini ifade etmek isteyen bireyler belirlenmeye çalışılmıştır. Toplamda 19 kişi çatışmadan kaçınmayı ve muhtemelen yüz yüze iletişim becerilerine güvenmediklerinden ya da çok fazla çekingen veya özgüvensiz olduklarından bu yolla sorunlarını çözmek taraftarıdır.

Bu bireyler, çatışmadan kaçınmayı tercih eden bireyler olarak değerlendirilebilmektedir ya da bir üyenin görüşmelerde de belirttiği gibi; tartışma yaşadığı bir birey ile mailleşerek sorunun üzerine gitmesi, ileriki dönemde, söylemi, kelimeleri ve ithamları ile olmayan bir şeyle suçlanmasını engellemektedir. Bir nevi kendini örgüt içerisinde yanlış anlaşılmalardan korumaktadır.

Soru 21. Haftalık çalışma saatlerinin panolara asılması yaşanacak potansiyel karışıklıkları engelliyor.

Tablo 46. 21. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,5	3,5	3,5
Katılmıyorum	10	8,8	8,8	12,3
Kararsızım	9	7,9	7,9	20,2
Katılıyorum	39	34,2	34,2	54,4
Kesinlikle Katılıyorum	52	45,6	45,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Çalışma tablolarının işlevsel olduğunu kabul eden örgüt çalışanı sayısı yukarıdaki katılım değeri tablosundan da açıkça görüldüğü üzere oldukça fazladır. % 45,62lık bir oranla 52 kişi kesinlikle bu görüşe katıldığını, % 34,2lik oranla 39 kişi de yalnızca katıldığını belirtmiştir.

Kararsız kalan örgüt üyesi sayısı oldukça azdır. Yalnızca 9 kişi % 7,9luk bir oranla bu kararı almıştır. Katılmayan kişi sayısı sadece 10 iken, kesinlikle katılmayan birey sayısı 4'tür.

Direkt olarak panolar ile ilgili bir soru yönetilmemesine karşın, görüşme yapılan örgüt üyeleri ile örgüt içi kullanılan halkla ilişkiler araçlarından bahsedilirken, özellikle duyuru yapmak için duyuru panolarının kullanıldığı ve üyelerin çok sık burayı takip ettiği öğrenilmiştir.

Ayrıca işletmede geçirilen süre içerisinde, örgüt üyelerini çalışma saatlerinin de panolara asılarak duyurulduğu ve çalışanların bu panoları itinayla takip ettiği görülmüştür. Bu da panoların ne kadar aktif kullanıldığının göstergesidir.

Tablo 47. 21. Sorunun Analiz Tablosu

		Haftalık çalışma saatlerinin panolara asılması yaşanacak potansiyel karışıklıkları engelliyor				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	2	8	8	19	29
	Kadın	2	2	1	20	23
Yaş	18-22	1	1	1	13	27
	23-27	2	5	5	24	16
	28-Yukarı	1	4	3	2	9
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	0	0	0	5
	Üniversite	2	7	7	36	39
	Yüksek Lisans	1	3	2	3	8
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	2	4	6	22	31
	Kasiyer	2	3	2	9	14
	Departman Müdürü	0	3	1	8	5
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
Deneyimi	0-6 ay	1	5	3	14	22
	7-11 ay	2	3	5	20	24
	1-5 yıl	1	2	1	5	5
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Kesinlikle katılmadığını ifade etmiş 4 kişinin 2'si erkek 2'si de kadındır. Kadınlar ve erkeklerin çoğunluğu “kesinlikle katılıyorum” yanıtını tercih etmiştir.

Kasiyerlerin ve satış danışmanlarının büyük bölümü, 2 mağaza müdürü de kesinlikle katıldığını belirtirken, departman müdürünün çoğunluğu katıldığını ifade etmiştir.

Potansiyel, gizli ya da açık çatışmaların farkına varma ve bu süreci en iyi şekilde yönetme görevinin örgüt içerisinde yöneticiye düşüyor olduğundan bahsedilmişti. Décathlon'un şirket anlayışı gereği, sistematik şekilde hiyerarşi içerisinde basamak basamak ilerleyen, her bireyin kendi yöneticisiyle düzenlediği aylık bire bir toplantılar, bu durumda bir fırsat niteliğindedir. İletişim, paylaşım, uyum, disiplin ve memnuniyete önem verdiklerini gösteren bu uygulama, halkla ilişkiler açısından oldukça başarılı olarak değerlendirilmektedir.

Anket soruları içerisinde mevcut olan 22. ifade ile örgüt üyelerinin bire bir toplantıları nasıl değerlendirdiği ve işlevselliğine ne derece inandıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Soru 22. Yöneticilerle aylık gerçekleştirilen kişisel toplantıların işyerimizde yaşanan sorunların çözülmesinde etkili olduğu kanısındaım.

Tablo 48. 22. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,1	6,1	6,1
Katılmıyorum	13	11,4	11,4	17,5
Kararsızım	16	14,0	14,0	31,6
Katılıyorum	43	37,7	37,7	69,3
Kesinlikle Katılıyorum	35	30,7	30,7	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yoğunluk “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtları etrafında toplanmaktadır. 43 kişi katıldığını, 55 kişi de kesinlikle katıldığını belirtmiştir.

“Kararsızım” yanıtı 16 kişi % 14lük oran ile en çok oy alan üçüncü seçenek olmuştur. Aylık kişisel toplantıların çatışmaların problemlerin halledilmesinde etkisiz olduğunu düşünen 13 kişi mevcuttur. Kesinlikle katılmadığını belirten yalnızca 7 kişi bulunmaktadır.

Örgüt üyeleri aylık ve yıllık olarak gerçekleştirilmesi gereken bu görüşmelerin, 1 yıl içerisinde ortalama 3 kez gerçekleştirilebildiğini belirtmişlerdir.

Örgüt üyeleri, yöneticilerinin sorunları değerlendirmede ve ileri zamanlarda bu sorunları çözümlenmede etkili olduklarını, bu yönetim süreçlerini iyi değerlendirdiklerini ve işlevsel bulduklarını görüşmelerde belirtmişlerdir.

Üyelerin bu derecede memnuniyet göstermeleri, örgüt açısından başarı niteliğindedir. Üyeler, görüşlerini açıkça ifade edebildikleri bir ortam oluşturan bu etkinlik ile birçok çatışmanın gün yüzüne çıktığını doğrulamaktadırlar. Ancak, bu çatışmalar toplantı esnasında bir çözüme ulaşsa da bu sürecin çok uzun olmadığı ve çözümlerin kalıcı olmadığı da özellikle belirtilmiştir.

Tablo 49. 22. Sorunun Analiz Tablosu

		Yöneticilerle aylık gerçekleştirilen kişisel toplantıların işyerimizde yaşanan sorunların çözülmesinde etkili olduğu kanısındaım				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	4	11	9	24	18
	Kadın	3	2	7	19	17
Yaş	18-22	3	4	5	17	14
	23-27	2	5	7	24	14
	28-Yukarı	2	4	4	2	7
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	0	3	2
	Üniversite	6	11	11	36	27
	Yüksek Lisans	1	1	5	4	6
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	4	7	7	32	15
	Kasiyer	1	4	6	7	12
	Departman Müdürü	2	2	3	4	6
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
	0-6 ay	1	8	7	19	10
Deneyimi	7-11 ay	6	2	7	21	18
	1-5 yıl	0	3	2	3	6
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Hem erkek hem de kadınların çoğunluğu, görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir. 18-22 yaş ve 23-27 yaş arasındaki örgüt üyeleri de genellikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. 2 mağaza müdürü de bu ifadeye kesinlikle katılmıştır.

Soru 23. Kutlama gecelerini, çalışanların bir araya gelerek, işletmeleri ile ilgili daha fazla bilgi edindikleri, çalışanların, yöneticileri ile kaynaştıkları motive edici bir organizasyon olarak değerlendiriyorum.

Tablo 50. 23. Sorunun Analiz Tablosu

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,0	7,0	7,0
Katılmıyorum	10	8,8	8,8	15,8
Kararsızım	8	7,0	7,0	22,8
Katılıyorum	34	29,8	29,8	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	54	47,4	47,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Kutlama geceleri, örgüt üyeleri açısından pozitif bir etkinlik olarak değerlendirildiği görülmektedir.

54 kişi görüşe kesinlikle katıldığını, 34 kişi de katıldığını belirtmişlerdir. Kararsız kalan üye sayısı 8 gibi bir rakamla oldukça azdır. Katılmayan 10 kişi bulunurken, açıklamaya kesinlikle katılmadığını belirten örgüt üyesi sayısı da yalnızca 8'dir.

Altı ayda bir kez bir toplu olarak kutlama gecesi düzenlenen Décathlon'da, örgüt üyelerinin görüşmedeki ifadelerine dayanarak, bu etkinliğin oldukça sevildiği ve motivasyon için başarılı olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Ekipler ayrıca kendi aralarında son olarak bir yılbaşı etkinliği düzenleyerek, bir araya gelip birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı bulmuş ve yeni iş yılına motive olmuş bir şekilde başlamışlardır.

Tablo 51. 23. Sorunun Analiz Tablosu

		Kutlama gecelerini, çalışanların bir araya gelerek, işletmeleri ile ilgili daha fazla bilgi edindikleri, çalışanların, yöneticileri ile kaynaştıkları motive edici bir organizasyon olarak değerlendiriyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	5	7	6	17	31
	Kadın	3	3	2	17	23
Yaş	18-22	2	3	4	14	20
	23-27	2	4	3	18	25
	28-Yukarı	4	3	1	2	9
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	1	1	3
	Üniversite	8	8	6	28	41
	Yüksek Lisans	0	1	1	5	10
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	3	5	5	23	29
	Kasiyer	2	4	3	6	15
	Departman Müdürü	3	1	0	5	8
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
	0-6 ay	2	4	4	11	24
Deneyimi	7-11 ay	5	4	4	19	22
	1-5 yıl	1	2	0	4	7
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yüzdeler açısından değerlendirildiğinde cinsiyet farkı olmaksızın örgüt üyelerinin çoğunluğu kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Genellikle işe yeni

başlayan üyeler, görüşe kesinlikle katıldıklarını belirterek, motivasyonlarının yüksek olduğunu göstermiştir.

Soru 24. Kurum içi eğitimlerin çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için birer fırsat olduğu kanısındayım.

Tablo 52. 24. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8	1,8	1,8
Katılmıyorum	8	7,0	7,0	8,8
Kararsızım	8	7,0	7,0	15,8
Katılıyorum	42	36,8	36,8	52,6
Kesinlikle Katılıyorum	54	47,4	47,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Sorunun katılım değer tablosuna göre verilen yanıtlar, örgüt üyelerinin ciddi bir bölümü kurum içi eğitimlerin üyeler arasında iletişimi kuvvetlendirdiği yönünde olduğunu kanıtlamaktadır.

54 kişi kesinlikle katıldığını, 42 kişi de katıldığını ifade etmişlerdir. 8 kişi görüşü yanıtlamada kararsız kaldığını belirtmiştir. Katılmadığını belirten % 7 oranla 8 kişi, % 1,8lik oranla da 2 kişi kesinlikle katılmadıklarını göstermişlerdir.

Décathlon işe aldığı üyeleri ilk haftalarda birçok eğitimden geçirmektedir. Yeni bir örgüte dahil olan üyeler, bu eğitimler sayesinde tanışıp, kaynaşmaktadır. Birçok örgüt üyesi, kurum içi eğitimleri, birbirlerini tanımada ve daha çok paylaşım sağlamada yararlı bir etkinlik olarak görmektedirler. Bir araya gelerek toplu şekilde bir şey gerçekleştirmek, takım ruhunu desteklemekte ve bireylerde örgütsel olarak bütünlük hissi uyandırmaktadır. Çatışma yönetimi açısından, oldukça yararlı bulunan bu olay, Décathlon için çok büyük bir avantajdır.

Tablo 53. 24. Sorunun Analiz Tablosu

		Kurum içi eğitimlerin çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için birer fırsat olduğu kanısındayım				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	1	6	7	27	25
	Kadın	1	2	1	15	29
Yaş	18-22	1	2	2	16	22
	23-27	1	3	5	20	23
	28-Yukarı	0	3	1	6	9
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	0	2	3
	Üniversite	2	7	7	35	40
	Yüksek Lisans	0	0	1	5	11
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	1	6	2	29	27
	Kasiyer	1	0	5	6	18
	Departman Müdürü	0	2	1	7	7
	Mağaza Müdürü	0	0	0	0	2
Deneyimi	0-6 ay	2	3	6	15	19
	7-11 ay	0	3	2	21	28
	1-5 yıl	0	2	0	6	6
	6-10 yıl	0	0	0	0	1
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Deneyim düzeyi ve eğitim seviyesi her ne olursa olsun, tablonun da gösterdiği gibi en çok tercih edilen ifade “Kesinlikle Katılıyorum” olmuştur.

Erkek üyelerin sayıca fazla olmasına rağmen, kesinlikle katıldığını belirten örgüt üyelerinin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Soru 25. Şirket olarak, firmalar arası düzenlenen festivallere iştirak ediliyor.

Tablo 54. 25. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	40	35,1	35,1	35,1
Katılmıyorum	27	23,7	23,7	58,8
Kararsızım	33	28,9	28,9	87,7
Katılıyorum	9	7,9	7,9	95,6
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,4	4,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Décathlon açıldığından bu yana böyle bir etkinliğe katılım olmamıştır. Örgüt, belirli bir bütçe isteyen bu tarz etkinlikler yerine, daha cüzi maliyetli organizasyonlarla bireyleri yakınlığa çalışmaktadır.

Anket katılımcılarının büyük bir bölümü, görüldüğü gibi görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız kalan çalışan sayısı da oldukça çoktur ve % 28,9'luk bir bölümü oluşturmaktadırlar. Kesinlikle katıldığını ve katıldığını ifade eden örgüt üyesi sayısı oldukça azdır.

Yapılan görüşmelerde kendi gerçekleştirdiği etkinliklerin, daha sıcak ve samimi bir ortam oluşturduğunu savunan mağaza yöneticisi, kendi ekibinin böyle bir etkinliğe ihtiyacı olduğunu düşünmemektedir. Departman müdürleri de bu konuda ikilem yaşamışlardır. Yöneticilerin bu itirazlarına rağmen, satış danışmanı ve kasiyer üyeler, böyle bir etkinliğin renk katacağını, kendilerinin örgüte olan bağlılıklarını arttıracığını ve kesinlikle daha motive olacaklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 55. 25. Sorunun Analiz Tablosu

		Şirket olarak, firmalar arası düzenlenen festivallerine iştirak ediliyor.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	19	20	18	5	4
	Kadın	21	7	15	4	1
Yaş	18-22	20	8	10	4	1
	23-27	14	13	18	4	3
	28-Yukarı	6	6	5	1	1
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	1	1	2	1	1
	Üniversite	31	22	27	8	3
	Yüksek Lisans	8	4	4	0	1
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	19	14	20	7	5
	Kasiyer	12	7	9	2	0
	Departman Müdürü	7	6	4	0	0
	Mağaza Müdürü	2	0	0	0	0
	0-6 ay	12	10	16	4	3
Deneyimi	7-11 ay	22	10	16	5	1
	1-5 yıl	5	7	1	0	1
	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Örgütten alınan bilgiye göre, örgüt üyeleri bu zamana kadar hiçbir festivale katılmamıştır. Bu bilgiden haberdar olan ve görüşünden emin olan 19 erkek ve 21 kadın çalışan bulunmaktadır.

Hiçbir mağaza müdürü ve departman müdürü görüşü kabul etmezken, 5 satış danışmanı kesinlikle katıldığını, 7 satış danışmanı ve 2 kasiyer katıldığını belirtmiştir.

Soru 26. Şirketimiz ile ilgili hazırlanmış kısa filmleri eğlenceli ve bizi şirketimize olan bağlılığa teşvik eden uygulamalar olarak değerlendiriyorum.

Tablo 56. 26. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,8	8,8	8,8
Katılmıyorum	17	14,9	14,9	23,7
Kararsızım	26	22,8	22,8	46,5
Katılıyorum	38	33,3	33,3	79,8
Kesinlikle Katılıyorum	23	20,2	20,2	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, Décathlon'un amacını, misyonunu, dünyadaki yerini ve pazarını tanıtan kısa filmler, daha üyeler işe yeni başladıklarında, yöneticileri tarafından izletilmektedir.

Anket verilerine göre; örgüt üyelerinin % 20,2'si şirket için hazırlanan kısa filmlerin örgütsel birleştirici misyonuna kesinlikle katıldığını, % 33,3'ü de katıldığını ifade etmiştir. Karar vermekte güçlük çeken üye sayısı 38'dir ve 26 kişi gibi oldukça fazla kişi kararsız kalmıştır. Katılım değerleri tablosu verilerine göre, % 14,9luk bir oranla 17 kişi görüşe katılmadığını belirtirken, % 8,8 ile 10 kişi de kesinlikle katılmamaktadır.

Örgütün astlarına görevlerinin “yapılması gerekenler” ve “yapılmaması gerekenler” çerçevesinde özel çekilmiş eğitim videolarıyla anlatan Décathlon, işe yeni giren üyelere yalnızca sözlü eğitim ile değil, görsel araçlarla destekleyerek de sunmaktadır.

Örgütün birçok reklam filmi bulunmakta ve hatta mağaza içerisindeki küçük mavi ekranlarda, ideal müşteri-satış danışmanı ilişkisini anlatan ve her departmanda ayrı bir ürünün bilgilerini veren tanıtım videoları sürekli olarak dönmektedir. Bu kısa

filmlerden esinlenerek yurt dışında bazı ekiplerin kendi filmlerini çektikleri öğrenilmiştir. İzlenen videodan edinilen fikre göre; kısa filmlerin üyelerin de desteklediği gibi, örgüt içerisinde motivasyon, örgüte bağlılık ve işe konsantrasyon açısından önemi oldukça büyüktür.

Tablo 57. 26. Sorunun Analiz Tablosu

		Şirketimiz ile ilgili hazırlanmış kısa filmleri eğlenceli ve bizi şirketimize olan bağlılığa teşvik eden uygulamalar olarak değerlendiriyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	6	14	16	22	8
	Kadın	4	3	10	16	15
Yaş	18-22	4	5	12	13	9
	23-27	5	8	13	18	8
	28-Yukarı	1	4	1	7	6
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	3	0	2	1
	Üniversite	9	13	25	27	17
	Yüksek Lisans	1	1	1	9	5
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	6	10	18	21	10
	Kasiyer	3	4	6	10	7
	Departman Müdürü	1	3	2	6	5
	Mağaza Müdürü	0	0	0	1	1
Deneyimi	0-6 ay	5	6	13	14	7
	7-11 ay	5	7	13	18	11
	1-5 yıl	0	4	0	5	5
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Analiz tablosuna göre, kesinlikle katılmadığını belirtenlerin 6'sı erkek, 4'ü kadındır ve 1 yüksek lisans mezunu 9'u da üniversite mezunudur. Eğitim seviyelerine bakıldığında yüksek lisans mezunlarının çoğunluğunun katıldığı, üniversite mezunlarının ise kararsızlık oranının yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt üyelerine çatışma sürecinde, yöneticilere yol gösteren, gerekli dökümleri sağlayan ve iletişimsel tüm etkinlikleri organize ederek bütünlüğün sağlanması ve gerekli görülen çeşitli iletişim araçlarıyla, çatışma yönetimi sürecinde rol alan bir halkla ilişkiler biriminin var olup olmadığı sorusu yöneltmiştir.

Soru 27. Firma içinde bir halkla ilişkiler birimimiz bulunuyor.

Tablo 58. 27. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	45	39,5	39,5	39,5
Katılmıyorum	23	20,2	20,2	59,6
Kararsızım	23	20,2	20,2	79,8
Katılıyorum	20	17,5	17,5	97,4
Kesinlikle Katılıyorum	3	2,6	2,6	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Örgüt içerisinde ne Ankara'da ne de İstanbul'da bir halkla ilişkiler birimi bulunmamaktadır. Ancak görüldüğü gibi üyelerin bu konudan haberdar oldukları pek söylenememektedir.

Neredeyse bütün seçenekler oldukça yüksek değerler olsa da, yine de en çok tercih edilen yanıt 45 kişi ve % 39,52'lük oranla "Kesinlikle Katılmıyorum" olmuştur.

İleri sürülen görüşe katılmadığını belirten örgüt üyesi ile kararsız kalan üyelerin sayısı eşittir. Her iki grupta 23'er kişi bulunmaktadır.

Firma içerisinde bir halkla ilişkiler birimi bulunduğu görüşüne kesinlikle katılan örgüt elamanı sayısı yalnızca 3tür.

Tablo 59. 27. Sorunun Analiz Tablosu

		Firma içinde bir halkla ilişkiler birimimiz bulunuyor				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	23	13	13	15	2
	Kadın	22	10	10	5	1
Yaş	18-22	20	7	8	8	0
	23-27	18	13	11	9	1
	28-Yukarı	7	3	4	3	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	2	1	2	1	0
	Üniversite	37	19	17	17	1
	Yüksek Lisans	6	3	4	2	2
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	24	14	14	13	0
	Kasiyer	11	6	7	5	1
	Departman Müdürü	8	3	2	2	2
	Mağaza Müdürü	2	0	0	0	0
	0-6 ay	18	4	12	11	0
Deneyimi	7-11 ay	19	17	9	7	2
	1-5 yıl	7	2	2	2	1
	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, uzun zamandır örgüt içerisinde bulunan ve “Halkla İlişkiler”in ne olabileceğine dair fikir sahibi olması beklenen adayların çoğunun, daha sonradan görüşmelerden varılan kanıya göre, “Müşteri İlişkileri”

masasını, halkla ilişkiler olarak kabul ettiği anlaşılmıştır. Soru yöneltildiğinde mağaza içerisinde neden böyle bir birimin varlığını savundukları da böylelikle açıklığa kavuşmuştur.

Soru 28. Gerçekleştirilecek bütün organizasyonları şirket tarafından belirlenen halkla ilişkiler ve organizasyon sorumlumuz gerçekleştiriyor.

Tablo 60. 28. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	32	28,1	28,1	28,1
Katılmıyorum	29	25,4	25,4	53,5
Kararsızım	33	28,9	28,9	82,5
Katılıyorum	15	13,2	13,2	95,6
Kesinlikle Katılıyorum	5	4,4	4,4	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Yanıtların ciddi bir bölümü olumsuzdur. Örgüt üyelerinin % 28,1'i görüşe kesinlikle katılmadığını, % 25,4'lük bölümü de 29 kişi ile katılmadığını ifade etmiştir. Kararsız kalanların sayısı en çok tercih edilen seçenek olmuştur. 33 kişi bu görüş karşısında verecek bir yanıtları olmadığından ya da görüşlerinden emin olmadıkları için "Kararsızım" şikkını tercih etmiştir. Katıldığını belirten % 13,2lik bir oranla 15 kişi ve kesinlikle katıldığını belirten % 4,4lük bir oranla 5 kişi bulunmaktadır.

Görüşme soruları yüz yüze ve ardı ardına yöneltildiğinde dahi bu sorunun yanıtı olarak ortak bir cevapta çoğunluk oluşturulamamıştır.

Décathlon mağazaları içerisinde bir halkla ilişkiler sorumlusu bulunmamaktadır. Ancak, Décathlon'da halkla ilişkiler etkinlikleri spesifik bir sorumlusu olmasa da sonuçlardan da görüldüğü üzere, etkili bir fonksiyon olarak mağaza yönetiminde kullanılmaktadır.

Anket katılımcıları, her ne statüde olursa olsun grupları içerisinde önemli sayıda üyeyle bu görüşü reddetmiş ve halkla ilişkiler adı altında çalışma yürütülmediğini ifade etmiştir. Ancak daha önceden incelenen anket katılım ve değer tablolarına göre, halkla ilişkiler araçlarının çoğu başarılı şekilde örgüt içerisinde faaliyet göstermektedir. Görüşmelerden elde edilen bilgilere göre; organizasyonları, operasyon müdürü ve etkinlik yapmak isteyen departman müdürleri gerçekleştirmektedirler.

Mağaza dışı örgütlerle haberleşme, mağaza içi iletişimin koordinasyonu, farklı örgütlerle kooperasyon gerçekleştirilmek, örgüt kültürünün oluşturulması ve örgüt içi kriz yönetimi gibi halkla ilişkiler görevlerini mağaza müdürü yürütmektedir. Üyelerin çoğunun ifade ettiği gibi, yönetici görev verdiği takdirde operasyonel işlerden sorumlu olan departman müdürü, organizasyonlar düzenlemektedir. Bir departman müdürü daha bu iş ile ilgilendiğini belirtmiştir.

Ancak mağaza müdürü kimseye böyle bir misyon yüklediğini açıklayarak, her grup kendi içerisinde istediği şekilde kendi etkinliğini düzenleyebileceğini, bunda özgür olduklarını ifade etmiştir.

Tablo 61. 28. Sorunun Analiz Tablosu

		Gerçekleştirilecek bütün organizasyonları şirket tarafından belirlenen halkla ilişkiler ve organizasyon sorumlumuz gerçekleştiriyor				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	16	17	19	11	3
	Kadın	16	12	14	4	2
Yaş	18-22	13	9	14	5	2
	23-27	12	15	15	7	3
	28-Yukarı	7	5	4	3	0
	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	2	0	2	2	0
Eğitim Durumu	Üniversite	23	25	29	10	4
	Yüksek Lisans	7	4	2	3	1
	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	14	18	19	10	4
	Kasiyer	8	6	13	2	1
Pozisyonu	Departman Müdürü	9	5	1	2	0
	Mağaza Müdürü	1	0	0	1	0
	0-6 ay	13	5	19	8	0
	7-11 ay	11	21	13	4	5
	1-5 yıl	7	3	1	3	0
Deneyimi	6-10 yıl	1	0	0	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Yukarıdaki, analiz tablosunda yer alan verilere göre, 1 mağaza müdürü görüşe kesinlikle katılmadığını ifade ederken diğeri katıldığını belirtmiştir. Bu da bize mağazalar arasında farklı uygulamalar yapıldığına işaret etmektedir. Yalnızca bir mağaza müdürü ile görüşülmesi sonucu ile ancak bir görüş üzerinde ayrıntılı bilgiye ulaşılmıştır.

Soru 29. Décathlon yöneticilerini, çalışanları ile ya da çalışanlarının kendi aralarında yaşadıkları çatışmaları yönetmede başarılı buluyorum.

Tablo 62. 29. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,8	8,8	8,8
Katılmıyorum	13	11,4	11,4	20,2
Kararsızım	39	34,2	34,2	54,4
Katılıyorum	40	35,1	35,1	89,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	10,5	10,5	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Bu zamana kadar yanıtladıkları bütün anket sorularında genellikle örgüt içerisinde iletişimde sıkıntı yaşamadıklarını ifade eden ve örgütsel iletişimde bir aksaklık yaşamadığını belirten Décathlon üyelerinin bu ifadeyi yanıtlarken oldukça kararsız kaldıkları görülmektedir.

Uç noktaları, yani kesinlikle katılmadığını ve kesinlikle katıldığını belirten üyelerin sayısı görüldüğü gibi birbirine çok yakındır.

Görüşe katıldığını belirten % 35,1lik bir oranla 40 kişi bulunmaktadır. Ancak 114 kişilik bir örgütte yöneticilerin başarılı değerlendirilmesi için yeterli bir yüzdeye sahip olmadığı görülmektedir.

Örgüt üyelerinin çoğunluğu yapılan görüşmelerde, Décathlon'un prensipli bir şirket olduğunu belirtmişlerdir. Ancak çatışma yaşanmadan önceki süreçte ve çatışma esnasında bu durumun yönetilmesinde oldukça başarılı olduğunu ve elinden geleni yaptığını belirten bireylere de, "Hiçbir şekilde başarılı bulmuyorum. Hiçbir çatışmayı çözemiyorlar." diye yakınan bireylere de rastlanmıştır.

Tablo 63. 29. Sorunun Analiz Tablosu

		Décathlon yöneticilerini, çalışanları ile ya da çalışanlarının kendi aralarında yaşadıkları çatışmaları yönetmede başarılı buluyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	4	9	23	24	6
	Kadın	6	4	16	16	6
Yaş	18-22	4	5	17	14	3
	23-27	4	8	14	19	7
	28-Yukarı	2	0	8	7	2
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	0	2	3	1
	Üniversite	7	13	34	29	8
	Yüksek Lisans	3	0	3	8	3
	Doktora	0	0	0	0	0
Pozisyonu	Satış Danışmanı	6	8	26	21	4
	Kasiyer	1	5	5	13	6
	Departman Müdürü	3	0	8	4	2
	Mağaza Müdürü	0	0	0	2	0
	0-6 ay	3	5	16	19	2
Deneyimi	7-11 ay	5	8	19	14	8
	1-5 yıl	2	0	4	6	2
	6-10 yıl	0	0	0	1	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Verilere göre mağaza müdürlerinin 2'si de katıldığını ifade etmektedir. Mağaza yöneticilerinden sonra örgütte idareden sorumlu olan departman müdürlerinin, kendi idarecileriyle arasının pek de iç açıcı olmadığı, görüşe katıldıklarını ifade etmekten kaçınarak kararsız kalmalarından anlaşılmaktadır.

Statülerine göre gruplandırılan örgüt üyelerinin, yöneticilerinin çatışmaların idaresinde ne derece başarılı olduklarını ifade ettikleri bu anket sorusu ile daha önceden dolaylı olarak edinilen bilgiler, direkt olarak katılımcılara yönetilmiştir.

İki mağaza müdürü de, Ülke Genel Müdürü unvanıyla mağaza dışında, merkezi ofiste görev alan yöneticilerinden oldukça memnun olduklarını belirtmişlerdir. Ancak araştırmamızın evreni sınırlarında, mağaza müdürüne bağlı olan departman müdürlerinde yüzdeleri değerlerden de anlaşılacağı üzere bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Grup üyelerinden çoğu kararsız kalırken, kendilerinden emin şekilde yöneticilerinin kesinlikle başarısız olduğunu dile getiren birey oranı da önemli bir yüzdeye sahiptir. Departman müdürlerine bağlı olarak çalışan kasiyerler ve satış danışmanlarının yüzdeleri incelendiğinde, kasiyerlerin müdürlerinin çatışma yönetimi konusunda başarılı bulduklarını ifade etmişlerdir. Satış danışmanları da müdürlerinin çatışma yönetiminde çok fazla olmasa da başarılı bulduklarını belirtmişlerdir.

Astlardan sorumlu departman müdürlerinin, kendi aralarında diyaloglarının çok iyi olduğu öğrenilmiştir. Hatta örgütlerini “aile” olarak değerlendirecek kadar birbirlerine yakın olduklarını belirtmişlerdir. Bu da, her birinin ekibinin, diğer bir ekiple sıkıntısı olduğunda, bunun çok kısa sürede kendine ulaşacağından emin olduğu anlamına gelmektedir. Bu durumda, örgütte müdürlere aksettirilmeden dâhi yaşanan bir çatışma var ise, sorun büyümeden kontrol altına alınmaktadır. Görüşme yapılan üyelerin 22’sinin bir tanesi bile çok büyük sıkıntı yaşadığı ya da bunun çözümlenemediğini söylememiştir. Ancak bu Décathlon mükemmel bir yönetim anlayışına sahip demek değildir. Kişisel problemlerin göz ardı edileceğinin bilinci ve diğer yaşanmış sıkıntılara getirilen çözümlerin geçiciliği üyelerde biraz motivasyon eksikliğine neden olmaktadır. Fakat sonuç olarak; örgüt içerisinde açık bir iletişim platformu oluşturulmuştur. Her birey fikrini özgürce ifade edebilmekte ve savunmaktadır.

Görüşme sırasında bir kasiyer, bu ifadeye ilginç bir yaklaşımla cevap vermiştir. Şirketin problemleri çözmek için sürece dâhil olmak gibi bir politikalarının olmadığını belirterek;

“Kendi aramızda çözmeye çalışıyoruz problemleri. Doğal olarak çözemiyoruz. Her birimin sorumlu müdürü var. O müdürlere gidiyoruz. O müdürler de çözemiyorlar maalesef.” demiştir.

Mağaza içerisinde operasyonel işlerden görevli müdür, Décathlon’u çatışma yönetiminde başarılı bulduğunu ifade etmektedir. Ancak genel görüşe yeni bir boyut kazandırarak; yaşanan sıkıntının boyutuna, mağazaya verecek zarara, çalışanların motivasyonuna olacak etkisine göre, “uzlaşma” yerine “hükmetme” yöntemine başvurarak, çatışmanın bastırılması yoluna gidilebileceğini söylemiştir. Birimler başında farklı karakterde müdürler bulunduğundan, mağazanın genel bir çatışma yönetim stratejisi olmadığını ifade eden üye; yöneticinin baskıcı olduğu durumlarda “Bu olay kapanmıştır.” deyip çatışmayı örteceğini ama uzlaşmacı ise bireyleri bir araya getirip oturarak, psikolojik açıdan yaşanan problemin çözümlenmesi için uğraşacağını belirtmiştir.

Soru 30. Decathlon'u çatışmaları yönetmede halkla ilişkiler araçlarını (yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, e-maile görüşme, kokteyller, açılışlar, konferanslar vb) etkili şekilde kullandıklarını düşünüyorum.

Tablo 64. 30. Sorunun Katılım Değerleri

	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kesinlikle Katılmıyorum	13	11,4	11,4	11,4
Katılmıyorum	21	18,4	18,4	29,8
Kararsızım	28	24,6	24,6	54,4
Katılıyorum	38	33,3	33,3	87,7
Kesinlikle Katılıyorum	14	12,3	12,3	100,0
Total	114	100,0	100,0	

Halkla ilişkiler araçlarının örgüt yöneticileri tarafından nasıl kullanıldığını ve bunun diğer örgüt çalışanları tarafından nasıl değerlendirildiğini açıkça belirten bu ifade ile çalışmada ortaya konmak istenen ana fikir ortaya konmaktadır.

Çatışma yönetiminde başarılı olduklarını savundukları yöneticilerini, yüz yüze görüşme dışında *kokteyl, açılış ve konferans gibi diğer halkla ilişkiler araçlarını* kullanarak bu süreci yönetmekten bahsedildiğinde, daha öncesinde olumlu görüşlerini bildiren üyelerin birçoğu kararsız kalmış ya da olumsuz görüş belirtmiştir. Yapılan görüşmeler, örgüt üyelerinin amacı ve görevi hakkında bilgi sahibi olmadıkları halkla ilişkileri, mağaza girişinde yer alan “Müşteri Hizmetleri” masasını zannetmektedirler. Bu sebeple de anketi yanıtlarken, tam manasıyla anlamlandıramadıkları için “kararsızım” ifadesini tercih ettikleri anlaşılmıştır.

Décathlon üyelerine kullanılmak üzere, telefon, bilgisayar, duyuru panosu, intranet ağı, videolar, web sitesi, dergi, telekonferans, afiş, yelek gibi halkla ilişkiler araçlarını sunmaktadır. Ayrıca yüz yüze görüşme önemli derecede kullanılan bir araç olduğu tüm üyeler tarafından belirtilmiştir.

114 kişinin oluşturduğu örgütte 38’i katıldığını, 14’ü kesinlikle katıldığını belirten 52 kişi, çatışmaların örgüt yöneticileri tarafından halkla ilişkiler araçları vasıtasıyla başarıyla yönetildiğini belirtmişlerdir.

28 kişi kararsız kalırken, 13 kişi kesinlikle bu görüşe karşı gelmiştir. 21 kişi de katılmadığını ifade etmiştir.

Görüşmelerden de elde edilen sonuçlara göre; Décathlon, halkla ilişkiler araçlarını örgüt üyelerine fazlasıyla sunmaktadır. Ancak, bu konu ile ilgili farklı bir sorun yaşanmaktadır. Üyelerden bir kasiyer, e-mail yöntemiyle kendi ekibi içerisinde haberleşme için şöyle demektedir;

“(Problemleri)Yüz yüze hallediyoruz, evet ama mailleşiyoruz da birçok arkadaşımızın, özellikle kendi departmanım için söylüyorum, haberi olmuyor. Takip etmiyorlar. Takip etmeleri için de teşvik edilmesi

gerekiyor. Bir şeyin duyurulacağı zaman tek tek değil de en azından maille duyurulması ve insanların maillerini kontrol etmesi gerekiyor. Özellikle kendi departmanım bu yönden yetersiz olduğunu düşünüyorum.”

Shiftleri gereği bazen farklı günlerde çalışan bireyler, her zaman aynı anda işletmede bulunmamaktadırlar. Bu durumda duyuruları, herhangi bir bilgi aktarımını ya da yapılacaklar listesini çalışma arkadaşlarına ulaştırabilmek için diğer araçlara başvurumaktadırlar. Bu araçların etkili kullanılmaması ile de karışıklık yaşanmakta, iletişimsel kaynaklı çatışmalar doğmaktadır.

Örgüt üyelerinin, iletişim açısından bir aksaklık yaşamamaları için yüz yüze görüşmeye alternatif olarak; telekonferans, intranet ağı üzerinden ya da kişisel e-mailler ile haberleşmelidirler. Kasiyer üyenin de söylediği gibi; Décathlon, bu araçların kullanımını için üyelerini teşvik etmelidir.

Tablo 65. 30. Sorunun Analiz Tablosu

		Decathlon'u çatışmaları yönetmede halkla ilişkiler araçlarını (yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, e-maile görüşme, kokteyller, açılışlar, konferanslar vb) etkili şekilde kullandıklarını düşünüyorum				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Cinsiyet	Erkek	8	14	16	19	9
	Kadın	5	7	12	19	5
Yaş	18-22	4	8	10	18	3
	23-27	7	8	13	17	7
	28-Yukarı	2	5	5	3	4
Eğitim Durumu	Orta Öğretim	0	0	0	0	0
	Lise	0	1	1	2	2
	Üniversite	10	19	23	31	8
	Yüksek Lisans	3	1	4	5	4
Pozisyonu	Doktora	0	0	0	0	0
	Satış Danışmanı	7	13	15	23	7
	Kasiyer	3	3	7	11	6
	Departman Müdürü	3	5	4	4	1
	Mağaza Müdürü	0	0	2	0	0
Deneyimi	0-6 ay	5	5	14	18	3
	7-11 ay	6	12	10	17	9
	1-5 yıl	2	4	3	3	2
	6-10 yıl	0	0	1	0	0
	11 yıl ve üzeri	0	0	0	0	0

Mağaza müdürlerinin, halkla ilişkiler araçlarının kullanımı ile ilgili aldıkları karar oldukça enteresan bir sonuç oluşturmuştur. Kendi durumlarından memnun olmamaları, yöneticisi oldukları işletmede, motivasyonlarını ve yönetim modellerini muhtemelen etkileyecektir. Departman müdürlerinin 8 tanesi olumsuz yanıt verirken, satış danışmanları ve kasiyerlerin kendi yöneticilerinden daha memnun oldukları görülmektedir.

Yapılan genel değerlendirmede, çatışmayı yöneticilerine iletmek konusunda sıkıntı yaşamadıklarını 83 kişi, rozet, damga, etiket gibi basılı halkla ilişkiler araçlarının örgüt üyelerini birleştirici gücünün olduğunu 74 kişi, intranet ağı sayesinde iletişim kurabildiklerini ve yeni haber ve duyuruları edindiklerini 92 kişi, telefonu sorunların çözümlenmesinde kullanmayı tercih ettiklerini 64 kişi, örgütün panolar sayesinde iletişim aksaklıklarını ya da eksiklerini giderdiğini 91 kişi, yüz yüze toplantılar sayesinde çatışmaların başarılı şekilde yönetildiğini ve sorunların çözüme ulaştığını 78 kişi, kutlamaları, açılışları birbirlerini tanımada ve kaynaşmada böylece çatışmalara karşı daha uyumlu, daha esnek ve yönetimi aşamasında daha ılımlı hale geldiklerini 88 kişi, eğitimlerin örgüt üyelerinin kaynaşması için bir fırsat olduğunu 96 kişi, 114 kişilik bir örgüt yapısı içinde onaylasa ve örgütü bu konuda dolaylı da olsa başarılı bulunduğunu ifade ediyor olsa da sonuncu soruda yalnızca 52 kişinin görüşü onaylıyor olması değerlendirmeler açısından beklenmeyen ve gidişat içerisinde bir tezatlık yaratan bir durum arz etmektedir. anket sorusunun üyeler tarafından net anlaşılamadığı düşüncesi üzerine, görüşmelerde de aynı soru yöneltilmiştir.

Mağaza içerisinde gerçekleştirilen görüşmeler esnasında, Décathlon'un hem basılı, hem sözlü, hem görsel ve işitsel, hem teknolojik hem de **yarışma, kutlamalar, panolar gibi diğer halkla ilişkiler araçlarını çalışanlarına** sunduğu öğrenilmiştir. Özellikle de yüz yüze görüşme, duyuruların **diğer halkla ilişkiler araçlarından panolarla** ya da intranet ağı üzerinden mail yöntemi ile yapılması ve **kutlamalar** düzenlenilerek motivasyon için üyelerin teşvik edilmesi halkla ilişkiler araçlarının örgüt içerisinde aktif şekilde kullanıldığı bir gerçektir.

Anket sonuçlarında olduğu gibi, görüşmelerde de bu ifadeye üyeler tarafından farklı tepkiler verilmiştir. Bir adayın verdiği cevap şöyle olmuştur:

“- Bir problemle karşılaşıldığında; yüz yüze görüşme, telefon, telekonferans gibi yöntemlerle şirketinizin bu durumu çözmeye size yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz? Size böyle fırsatlar sunuyor mu?

- Yok, hayır sunmuyor.”

Örgüt, soruda yöneltilen bütün araçları sunmaktadır. Yüz yüze görüşme en sık kullanılan araçtır. Her bireyin şirket içi telefonu mevcuttur. Telekonferans sistemi mağaza içerisinde kuruludur. Bireyin ait olduğu örgütten ve sunduklarından habersiz olduğu görülmektedir. Buna karşın diğer bir örneğe göz atıldığında, örgütün başarısı görülmektedir:

- “- *Bir problem yaşandığı zaman yüz yüze görüşme olsun, telefon, telekonferans gibi yöntemlerle ya da e-mail yöntemi ile şirketinizin bu durumu çözmede size yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz? Size böyle imkânlar veriyor mu?*
- *Evet, düşünüyorum. Benim bayramda çalıştığım maaşla ilgili bir sorun oldu. Bunu maillerle ya da telefon görüşmeleriyle rahatça hallededik. Oluyor yani. Özellikle şirket içi mailleşme bana yardımcı oluyor yaşadığım sorunlarda.”*

Görüşme sırasında bir üye, dağcılık departmanı tarafından “en iyi kamp fotoğrafı” adı altında bir fotoğraf yarışması organize edildiğini ancak amatörce düzenlenen ve sonuçlanan bu etkinliğin istenilen seviyede başarıya ulaşmadığı ifade edilmiştir. Bu gibi etkinliklerde, mağaza yöneticisinin ve şirketin ekonomik ve moral olarak, organize eden bireyi desteklemelidir. Ancak o zaman motive edici ve örgüte yararlı bir hale dönüşmektedir. ***Diğer halkla ilişkiler araçları adı altında incelediğimiz “yarışma”*** yalnızca bu amatör çalışma ile örgütte denenmiştir. Örgütsel çatışma açısından değerlendirildiğinde de maalesef bir başarı getirmemiştir. Örgüt tarafından, herhangi bir ***festival, fuar ya da sergi*** organizasyonu gerçekleştirilmemiştir. Görüşme esnasında bireylere motivasyon amaçlı düzenlenen “DragonFest” gibi örgüte;

- *Takım ruhunun önemi,*
- *Kurum yöneticileri için alternatif rekabet ortamında ekibin davranışını gözlemleme şansı,*
- *Bir takımda kurumun en üst düzey yöneticisinden, en alt kademede çalışanına kadar herkesin kurum içerisindeki birimler arasında yakınlık kurma*

şansı,⁸ sağlayan festivallere katılım gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sorusu yöneltilmiştir.

Katılımın gerçekleştirilmediği festivaller, örgüt üyelerinin bir kısmı (çoğunlukla satış danışmanları ve kasiyerler) tarafından, oldukça heyecan verici ve takım ruhunu fazlaca etkileyecek pozitif etkinlikler olarak değerlendirilirken, yöneticiler tarafından etkisiz ve samimiysiz bulunmuşlardır. Mağaza müdürü ve birkaç departman müdürünün ifadesine göre festivaller, Décathlon tarafından ihtiyaç duyulmayan etkinliklerdir. Festivaller yerine kendilerinin organize ettiği bir parti, çok daha eğlenceli ve samimi olacaktır.

⁸Dragon Festivali, Ulaşım Tarihi: 18.02.2010, <<http://dragonfestivali.com/kurumsalfaydalari.html>>

SONUÇ VE ÖNERİLER

Daha önceden belirlenen ortak hedef ve amaçlar için bir araya gelen bireylerin oluşturduğu topluluk anlamına gelen çağımızın karmaşık yapıları örgütlerinde, sağlıklı bir örgüt ortamı için kontrol altında tutulması gereken olgulardan birini de çatışma oluşturmaktadır. Giderek ilerleyen teknoloji, artan ihtiyaç ve talepler doğrultusunda örgütler bu beklentileri karşılayabilmek için birçok farklı statüde ve farklı alanlarda uzmanlaşmış personel istihdam etmekte bu da örgüt içerisindeki insan faktöründen kaynaklanan sorunları arttırarak çatışmalara neden olabilmektedir. Örgüt; bireyleri arasında dikey ve yatay örgütsel iletişimde yaşanan noksanlar ve hatalar, ayrıca örgütsel değişim, kaynak yetersizliği ve görevlendirmede yaşanan sıkıntılar gibi birçok farklı dış sebepler de çatışmalar yaşanmasına meydan vermektedir.

Araştırmada, örgüt ve hedef kitleleri arasında rızaya dayalı iletişimsel eylemler gerçekleştiren ve ilişkileri güçlendirmek için çalışan halkla ilişkilerin, araçları sayesinde örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların yönetilmesinde rol alıp almadığı, alıyor ise ne kadar etkili rol aldığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

Literatür taraması ardından teorik olarak verilen bilgiler ışığında, çatışma yönetimi modellerine değinilmiştir. Özellikle *bütünleşme*, *uzlaşma*, *hükmetme*, *uyum* ve *kaçınma* stratejileri doğrultusunda örgütün işlevselliği açısından en uygun olan yöntemin hangisinin olduğu belirlenmiş ve bu yöntem sayesinde çatışmaların yönetiminde halkla ilişkilerin ne derece yardımda bulunduğu ve halkla ilişkiler araçlarının bu süreçteki rolü ortaya konmaya çalışılmıştır. Daha önceden böyle bir araştırma ve böyle bir tespitin ortaya konmamış olması çalışmanın önemini arttırmıştır.

Décathlon Spor Mağazaları'nda uygulanan ve tüm çalışanların eksiksiz bütün sorulara yanıt verdiği anket uygulaması vasıtasıyla çatışma yönetimi stratejilerinin hangisinin örgüt içerisinde uygulandığı ve ne derecede etkili olduğu incelenmiştir. Uygulanan anket sorularının sonuçlarına ulaşılmasının ardından, ortaya çıkan tabloyu tam manasıyla yorumlamak adına eksik kalınan durumlar için görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre:

1. Décathlon'da örgüt üyeleri sıklıkla, çok ciddi problemler yüzünden olmasa da çatışma yaşamaktadırlar.
2. Üyeler arasında kişisel sebeplerden kaynaklanan çatışmalar çok nadir yaşanmaktadır. Yaşanan çatışmalara, yöneticiler tarafından direkt müdahale edilmemektedir. Taraflar yöneticinin yönlendirmesi ile çözüm bulamadığı takdirde, çatışma bastırılır.
3. Cinsiyet faktörü, çatışma yaşanmasına sebep olmak için kesinlikle etkisizdir.
4. Örgüt üyeleri arasında iletişimden kaynaklanan çatışmalar sık sık yaşanmaktadır. Önüne geçilebilmesi için örgüt tarafından sunulan bütün halkla ilişkiler araçlarının kullanıma özendirilmesi gerekmektedir.
5. Örgütsel sebeplerden kaynaklanan çatışmalar, Décathlon mağazaları içerisinde görülmemektedir.
6. Décathlon mağazaları içerisinde bir halkla ilişkiler birimi mevcut değildir.
7. Halkla İlişkiler ve Organizasyon Sorumlusu unvanıyla çalışan bir görevli örgütte yer almamaktadır.
8. Halkla ilişkiler etkinliklerini mağaza müdürü, organizasyon işlerini de departman müdürleri yürütmektedir.
9. Halkla ilişkiler birimi ya da sorumlusu bulunmamasına rağmen, halkla ilişkiler araçları aktif olarak kullanılmaktadır.
10. Basılı halkla ilişkiler araçlarının kullanımını artırılmalıdır. Örgüt üyelerinin bu araçları temin etmesi ve incelemesi için teşvik edilmesi gerekmektedir.

11. Sözlü halkla ilişkiler araçları, örgütte başarılı şekilde kullanılmaktadırlar. Yaşanan çatışmaların çözümlenmesinde özellikle en çok başvurulan ve en sağlıklı bulunan yöntem; çatışma yönetim modellerinde de tavsiye edildiği gibi, yüz yüze görüşmedir.

12. Telefon, çatışma yönetiminde kullanımı açısından, ikinci en çok tercih edilen halkla ilişkiler aracıdır.

13. Örgüt içi eğitimler, üyelerin birbirlerini tanımaları için oldukça etkili buldukları ve memnun kaldıkları, çatışma yönetimi açısından oldukça etkili bir halkla ilişkiler aracına dönüşmüştür. Kurumsal aidiyet duygusunun, çalışanlara ilk günden benimsetildiği eğitimler, örgüt içi uyumun sağlanmasında oldukça etkilidir.

14. Ast ve üstlerin kaynaştırılması adına firma mantığından yola çıkılarak ve spora odaklanarak, her hafta yöneticiler ve çalışanlar arasında futbol maçı yapılmaktadır. Böylelikle, bilinenin dışındaki organizasyonlarla çok etkili bir halkla ilişkiler etkinliğine imza atmaktadırlar.

15. Teknolojik halkla ilişkiler araçları çok etkili şekilde örgüt içi iletişimde görev almaktadırlar.

16. Şirketin web sitesi çalışanlar için oluşturulmuş bir araç değildir. İtranet ağı sayesinde, üyeler örgüt ile ilgili her türlü bilgiye ulaşmaktadırlar.

17. E-mail, çatışma yönetimi sürecinde, örgüt üyeleri tarafından tercih edilen bir yöntem değildir. Yüz yüze görüşme yeğlenmektedirler.

18. Elde edilen anket verilerine göre, modası geçmiş ya da eski usûl halkla ilişkiler yöntemi olarak görülse de panolar, örgüt içerisinde iletişim akışının koordine edilmesini sağlamada oldukça etkilidir.

19. Festival, sergi ya da konferans gibi halkla ilişkiler araçları, örgütte hiçbir

zaman kullanılmamıştır. Anket ve görüşmelerden sonuca göre de örgüt üyelerinin bu yöndeki fikri de bu araçların örgüt içerisinde gerekli olmadığından yanadır.

20. Halkla ilişkiler araçları, Décathlon mağazaları içerisinde çatışmaların öncesi ve sonrasında üyelerine bu sürecin yönetilmesinde önemli yardımlarda bulunmaktadır.

Décathlon anket ve görüşme sonuçlarına göre; örgüt üyeleri tarafından çoğunlukla yönetim şekli ve çatışmalara yaklaşımı ile beğenilen bir şirket olmuştur. Çatışmaların bastırılması yoluna gitmekten çoğunlukla sakınılmaktadır. Çatışmalardan kaçınmak yerine, Rahim'in de belirttiği gibi "açıklık" çok önemlidir. Fakat açıkça çatışmayı ifade etmek yerine kaçınmayı yeğleyen bazı üyelerin ya da grupların varlığı da hoş karşılanmalıdır zira örgütlerin birçok farklı karakterin oluşturduğu sosyal ve biyolojik yapılar oldukları da araştırmanın içerisinde birçok kez dile getirilmiştir. Ancak görüşme esnasında kendisine söylemediği şeyler için iftira atılması ve sonrasında yargılanmasından korkarak çevresine güvenmediğini belirten yönetici konumundaki bireyin, yüz yüze konuşarak problem çözmede tedirgin olmasının sebebi üzerine kendi yöneticisi tarafından gidilmesi tavsiye edilmektedir. Birçok çalışana örnek olacak bu üye, endişelerini beraber getirmeden, sorunları yüz yüze ve açıkça dile getirmelidir. Kalıcı çözümlerin olmadığından yakınan bireyin gerçek beklentisi, ancak bu şekilde karşılanacaktır.

Örgüt içerisinde daha samimi bir ortam yaratmak ve bireylerin birbirlerini daha iyi tanımalarını kaynaşmalarını dolayısıyla bir sorunu kendilerini bilgisayar ekranı arkasına gizlemeden yüz yüze iletişim kurarak çözecek ortamlar yaratmasını sağlamak amacıyla, üyelere kutlama geceleri, takım ruhu ve birliği temsil eden uniformalar, rozetler, festivaller, yarışmalar, kurum içi eğitimler gibi motive edici halkla ilişkiler araçları yardımcı olmaktadır. Bireyler bu araçlara daha çok itimat ederek kullanılmalı ve eğer yönetici pozisyonunda ise de kendi çalışanlarını da kullanmaya teşvik etmelidir. Çıkan sonuçlara göre; en büyük eksik mevcut araçların örgüt üyeleri tarafından etkili kullanılmamasından kaynaklanmaktadır.

Örgüt üyelerinin en büyük şikâyeti, çatışmalara getirilen çözümlerin, yalnızca o anı kurtarmak için atılan adımlar olmasıdır. Çözümler geçici olmamalı ve bireyleri tatmin etmelidir. Bu durumda yöneticiler daha etkili çözümler getirmelidir. Geçici olarak çözülen uyuşmazlıklar, çatışma yönetimi açısından değerlendirildiğinde kötü bir sonuç değildir ancak Rahim'in önerdiği yöntem bütünleşmedir. Geçici çözüm sağlanan çatışma yönetimi “uzlaşma”yı ifade etmektedir ki bu da yine Rahim tarafından ikinci en iyi strateji olarak değerlendirilmektedir. Fakat görüşmelerde oldukça hakkında sitemle konuşulan bu mevzunun yöneticiler tarafından üzerine biraz daha gidilmesi ve bu süreci iyileştirmek için çaba sarf edilmesi tavsiye edilmektedir.

Sonuç olarak, Décathlon, çalışanlarının anket ve görüşmeler sonucu, görüş birliği ile sunduğu bilgilere göre; halkla ilişkiler araçlarını kullanarak üyelerini iletişime ve paylaşım teşvik eden bir örgüttür. Görüş çeşitliliğinin, başarı demek olduğunun bilincindedirler. Mağaza müdürü, çatışma yaşanmaktan çekinmemek gerektiğini, iş hayatının olmasa olmazı olan çatışmanın teşvikinin, örgüt için kademe atlamak demek olduğunu ifade etmiştir. Teorik ve düşüncesele bazda oldukça mükemmele yakın bir çatışma yönetimi politikası bulunan örgüt, çıkan sonuçlara göre bu politikayı departman müdürlerine tam manasıyla uygulamakta sıkıntı yaşadığından, astların bazı konularda, memnuniyetsiz olmaları doğal karşılanmalıdır.

Örgüt, ayrıca, üyelerinin birbirlerini tanıyarak farklılıkları kabullenmelerinin sağlandığı, teknolojik araçların kullanımı ile çalışma arkadaşları uzakta olsalar dahi iletişim ağlarının koparılmadığı, sürekli bilgi akışı ile bireyleri örgütlerin birliğe odaklandığı bir yönetim şekline sahiptir.

Yönetici-çalışan arasındaki otoriter eğilimlerden, yani “hükmetme” stratejisinden mümkün olduğunca çok kaçınarak, politikası gereği “bütünleşme” yoluna gittiklerini düzenli ve sistematik görüşmelerden ve bu görüşmeler ardından faaliyete geçerek, örgüt içerisinde düzen sağlanması için hareket etmelerinden ortaya çıkarılmaktadır. Fakat her ne kadar “bütünleşme” hedeflense de, uygulama esnasında gereklerinin tam yerine getirilememesi gereğiyle, ortaya çıkan sonuç, örgütte “uzlaşma” stratejisinin hâkim olduğudur. Ayrıca, örgüt üyelerinin Thomas Modeli'ne

göre işbirliğine yatkın iddiacılık düzeylerine göre, işbirlikçi veya uzlaşmacı oldukları kanaatine varılmıştır.

Décathlon, üyelerinin de belirttiği gibi örgüt içerisinde geçen zaman harici etkinlikler düzenleyerek, üyeler arası iletişimi kuvvetlendirmekte hatta üyelerin büyük bir katılımı onayladıkları örgüt içi eğitimlerle bile onları birbirlerine yakınlaştırmaktadır. Sonuç olarak, üyelerini robotlaştırmaktan kaçınarak sosyalliğe önem veren bir örgüt olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır.

Bütün bu olumlu sonuçlar ve değerlendirmeler, Décathlon'un, halkla ilişkiler araçlarını çatışmaları yönetmede ve sonuçlandırmada başarılı ve işlevsel bir şekilde kullandığını göstermektedir. Fakat basılı halkla ilişkiler araçları, internet sitesi, festivaller ve yarışmalar gibi araçlar üzerinde biraz daha durmaları tavsiye edilmektedir.

Son olarak; halkla ilişkiler araçlarının, özellikle örgüt içinde hissedilen ya da yaşanan açık çatışmalarda veya öncesi evrede meydana gelen potansiyel ya da algılanan çatışmaların yönetiminde, örgütlere oldukça büyük katkılar sağladığı sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akdağ, M., 2005. Halkla İlişkiler Ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14: 1-20.
- Akın, M., 1998. *İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. , 2008. Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemlerinin Algılanan Stres Düzeyiyle İlişkilerinin Araştırılması. *KMU İİBF Dergisi*. 10 (15): 302-323.
- Aslan, Ş. , 2008. Duygusal Zekâ Bireylerarası Çatışmayı Çözümleme Yöntemleriyle İlişkili midir? Schutte'nın Duygusal Zekâ Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. 13 (3): 179-200.
- Ataman, G., .2001. *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atiker, M., 2004. Çatışma. *Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi*. Ulaşım Tarihi: 28.06.2010. < <http://www.kto.org.tr/dosya/rapor/catisma.pdf>>.
- Babacan, E., 2005. *İkna Amaçlı Kitle İletişim Kuramları Ve Edward Bernays' in Halkla İlişkiler Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bağımlılık.*Wikipedia*. Ulaşım Tarihi: 05.11.2010. <<http://tr.wikipedia.org/wiki/Ba%C4%9F%C4%B1ml%C4%B1k>>.
- Bahar, F. ve Özdoğan, I., 2003. *Çağdaş İşletme Teknikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başaran, İ., 2004. *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Biber, A. , 2004. *Halkla İlişkilerde Teorik Bir Çerçeve*. Ankara: Vadi Yayınları.
- Biber, A. , 2007. *Halkla İlişkilerde Temel Kavramlar*. Ankara: Nobel Basımevi.
- Bumin, B., 1990. *Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çetin, M. ve Hacıfazlıoğlu, Ö., 2004. Academics' Conflict Management Styles, İstanbul: *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(2): 155-162.
- Dökmen, Ü., 2009. *İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dragon Festivali, Ulaşım Tarihi: 18.02.2010, <<http://dragonfestivali.com/kurumsalfaydalari.html>>

- Düşükcan, M., 2003, İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşumu. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları* 4. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu. 100-103.
- Efor Fair. Ulaşım Tarihi: 12.02.2010.
<<http://www.eforfair.com/petshow.htm>>.
- Erdoğan, İ., 1991. İşletmelerde Davranış. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. *İşletme Fakültesi Yayınları*. Sayı: 242.
- Erdoğan, İ., 1999. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi. *İşletme Fakültesi Yayınları*. Sayı: 266.
- Erdoğan, İ., 2008. *İletişimi Anlamak*. Ankara: Erk Yayıncılık.
- Eren, E., 2004. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. , 2008. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eroğlu, F., 1996. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M., 2003. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, Y., 2007. (Der.). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ertürk, M., 2009. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Evcimen, T. , *Çatışma Yönetimi*. Ulaşım Tarihi: 09.10.2009.
<<http://www.evcimen.com/wht004.htm>>.
- Göksel, A. B., ve Yurdakul, B,N., 2006. *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Grunig, J. ve Todd, H., 1984. *Managing Public Relations*. New York: Holt Rinehart and Winston Inc.
- Haber FX. Ulaşım Tarihi: 12.10.2010.
<<http://www.haberfx.net/izmirin-kurtulus-gunu-etkinlikleri-haberi-240469/>>.
- Karip, E., 1999. *Çatışma Yönetimi*. Ankara. Pegem Yayıncılık.
- Kazancı, M., 1982. *Halkla İlişkiler*. Ankara: Savaş Yayınları.
- Keskin, F. ve Özdemir, B., 2009. (Der.). *Halkla İlişkiler Üzerine Disiplinlerarası Bir Alanın Yönelimleri*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Kılınç, T. 1985. Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 11: 103-124.

- Kılınç, T. 1988. Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 17 (2): 103- 118.
- Kişilik., 1986. *Meydan Larousse*. İstanbul: Meydan Yayınevi.
- Koçel, T., 1993. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., 2002. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., 2003. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., 2003. *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T., 2007. *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik, Modern, Çağdaş Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- McKenna, S., Richardson, J., 1995. Business Value, Management, and Keeping the Conflict Under Control: Contemporary Singapore Headlines. *Journal of Management Development*, 14 (4): 55-70.
- Okay A. ve Okay A., 2001. *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*. İstanbul: Der Yayınları.
- Onaran, O., 1975. *Örgütlerde Karar Verme*. Ankara: Ankara Üniversitesi S.B.F. Yayınları.
- Ödül. *Türk Dil Kurumu*. Ulaşım Tarihi: 18.10.2010. <[http:// www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)>.
- Özdemir, G., 2003. *Örgütlerde Çatışma ve Çatışmaların Çözümlemesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, M., 2003. *İşletme Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayınevi.
- Öztaş U. 2005. *Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Faktörünün Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panayırıcı, C., Ulaşım Tarihi: 02.12.2010. *Grunig ve Hunt'ın Halkla İlişkiler Modelleri*. <<http://halklailiskilerintemelleri.wordpress.com/2010/03/18/grunig-ve-huntin-halkla-iliskiler-modelleri/>>.

- Peltekoğlu, F. , 2007. *Halkla İlişkiler Nedir?*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Polat, E. 2003. *Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri Ve Önemi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- P.T. Barnum. *Wikipedia*. Ulaşım Tarihi: 10.10.2010.
<http://en.wikipedia.org/wiki/P._T._Barnum>.
- Rahim, M.A., Magner, R., Shapiro, L., 2000. Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?. *The International Journal of Conflict Management*. 11 (1): 9-31.
- Rahim, M. A. , 2002. Toward A Theory Of Mananing Organizational Conflict. *The International Journal Of Conflict Management*. 13 (3): 206-235.
- Robbins, P.S., 1978. Conflict Management and Conflict Resulation Are Not Synonymous Terms. *California Management Review*. 21: 67-74.
- Sorenson, R. L., Morse, E.A. ve Savage, G.T., 1999. A Test of The Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in The Dual- Concern Model. *International Journal of Conflict Management*.10: 25-40.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ. , 2005. Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. Sayı: 1, 1-19.
- Şendur, F E., 2006. *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Mersin: Çağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M. Şerif., 1998. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Şimşek M., Ş., 2002. *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Kitapevi
- Tayfun, R., 2007. *Etkili İletişim Ve Beden Dili*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Taştan, S. , Ulaşım Tarihi: 11.11.2009. *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*.
<<http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp>>.
- Tekarslan, E., Erkeksal, A.C., Şencan, H. ve Kılınç, T., 1989. *Sosyalpsikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Tengilimoğlu, D. 1991. Kişilerarası Çatışma ve Çatışma Teşhis Modelleri. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi. *Amme İdaresi Dergisi*. 24: 123-144.

- Tengilimoğlu, D. Ve Öztürk, Y. , 2008. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Theaker, A., 2008. *Halkla İlişkilerin El Kitabı*. İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Thomas, K.W. 1992. Conflict and Conflict Management: Reflections and Update. *Journal Of Organizational Behavior*. 13: 265–274.
- Tınaz, P. , 2008. *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tjosvold, D. , 2008. The Conflict-Positive Organization: It Depends Upon Us. *Journal Of Organizational Behavior*. 29: 19-28.
- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y., 2006. Örgüt İçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. Muğla: *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)*. Bahar Sayı 16. Ulaşım Tarihi: 01.27.2010. <<http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/C-Topaloglu.pdf>>.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. , 2008. Çatışma Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*. 13 (2): 75-92.
- Tortop, N., 1998. *Halkla İlişkiler*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tosun, K., 1990. *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Yön Ajans Basım.
- TRT. Belgesel Film Yarışması. Ulaşım Tarihi: 12.11.2010. <<http://www.trt.net.tr/belgesel/filmyarismasi/index.php?page=index&id=2>>.
- Türkel, U. A., 2000. *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Uysal, B., 1998. *Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Üngüren, C. ve Algür, 2009. İş Tatmini ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (27): 36-56.
- Yelkikalan, N., 2006. Aile şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik Planlama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12 (2): 195-209.

EKLER

EK 1. ANKET SORULARI

1.1. FRANSIZCA ANKET ÖRNEĞİ

Cher Membre de *Décathlon*,

Je suis l'étudiante de master au département des Relations Publiques et Publicité à l'Institut des Sciences Sociales de l'Université de Başkent qui prépare la thèse sur «*Le rôle des outils des relations publiques pour diriger les conflits internes de l'organisation*». Avec l'aide de cette enquête que vous êtes sur le point de remplir vous éclairera les nouvelles études réalisées dans ce domaine.

Il est vous demandé de préciser que ce soit à l'entreprise que vous travaillez, vous avez des conflits avec votre équipe, avec les autres équipes ou avec votre directeur(s) et comment votre entreprise conduit ce processus et enfin, comment agissants les outils des relations publiques (réunions, téléphone, e-mail, célébrations etc.) à ce processus pour diriger tous les problèmes en choisissant le niveau de votre avis.

Commencez s'il vous plaît par répondre aux questions de l'enquête ci-dessous.

FORME PERSONELLE

❖ Votre sexe:

Femme Homme

❖ Votre âge:

18-22 23-27 28-Plus

❖ Votre niveau d'éducation:

Ecole secondaire Lycée Université Master Doctorat

❖ Votre position dans l'entreprise:

Ventes-assistant Caissier Responsable de Rayon Directeur du Magasin

❖ Votre expérience dans Décathlon:

0-6 mois 7-11 mois 1-5 ans 6-10 ans Plus de 11 ans

<p>Il n'ya pas de bonne ou mauvaise réponse à cette enquête. La meilleure réponse sera celle qui reflète vos attitudes. S'il vous plaît note "X" en dessous «Absolument pas d'accord», «Pas d'accord», «Indécis», «D'accord», «Absolument d'accord», selon votre décision.</p> <p>Répondez aux questions sincèrement, s'il vous plaît...</p>	ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	PAS D'ACCORD	INDECIS	D'ACCORD	ABSOLUMENT D'ACCORD
1. Au travail, j'ai souvent des désaccords avec mes collègues.					
2. En général, j'ai des problèmes avec les membres de ma propre équipe.					
3. En général, j'ai des problèmes avec d'autres membres de l'équipe.					
4. En général, j'ai des problèmes avec mes directeurs.					
5. En général, j'ai des problèmes avec les collègues de l'autre sexe.					
6. Les problèmes dans le magasin sont généralement fondés sur les différences interpersonnelles.					
7. Les problèmes dans le magasin sont généralement fondés sur des raisons de communication.					
8. Les problèmes dans le magasin sont généralement fondés sur des raisons d'organisation.					
9. Lorsque je rencontre un problème au travail, je peux facilement parler à mon manager.					
10. J'essaye de résoudre le désaccord que j'ai avec mes collègues en parlant face à face.					
11. Quand j'ai un problème avec quelqu'un d'autres équipes, je lui parle directement.					
12. Quand j'ai un problème avec quelqu'un d'autres équipes, je parle à une troisième personne.					
13. J'aime mettre des badges, des autocollants et des uniformes de Décathlon et je pense qu'ils ont une voie positive sur l'esprit d'équipe.					
14. Notre société a une publication régulière (journaux, journal etc.) et je la suis.					

<p>Il n'ya pas de bonne ou mauvaise réponse à cette enquête. La meilleure réponse sera celle qui reflète vos attitudes. S'il vous plaît note "X" en dessous «<i>Absolument pas d'accord</i>», «<i>Pas d'accord</i>», «<i>Indécis</i>», «<i>D'accord</i>», «<i>Absolument d'accord</i>», selon votre décision.</p> <p><i>Répondez aux questions sincèrement, s'il vous plaît...</i></p>	ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	PAS D'ACCORD	INDECIS	D'ACCORD	ABSOLUMENT D'ACCORD
<p>15. Il est possible de suivre les annonces et les nouvelles provenant de propre web-site de la société.</p>					
<p>16. Notre société a son propre réseau intranet. Merci à ce réseau, en se connectant avec notre ID et mot de passe, nous pouvons communiquer à l'intérieur de l'organisation.</p>					
<p>17. En général, nous communiquons avec nos managers par e-mail.</p>					
<p>18. Nous faisons des réunions par téléconférence avec des gens qui se trouve à loin.</p>					
<p>19. Je pense que le téléphone est un média de communication fonctionnelle dans l'entreprise pour résoudre les problèmes.</p>					
<p>20. Je préfère communiquer par e-mail à résoudre les problèmes que j'ai dans le magasin parce que par e-mail, je peux m'exprimer facilement.</p>					
<p>21. Annoncer les shifts hebdomadaires sur les panneaux empêche les confusions possibles.</p>					
<p>22. Je crois que des réunions personnelles avec les managers est efficace pour résoudre les conflits.</p>					
<p>23. Je considère que les nuits de fête sont motivants activités que tous les employés se réunissent, qu'ils acquièrent plus d'informations sur leur entreprise et que les employés et les gestionnaires ont le temps de connaître les uns les autres.</p>					
<p>24. Je pense que les formations sont bonnes occasions de nous laisser connaître les uns les autres bien.</p>					

<p>Il n'ya pas de bonne ou mauvaise réponse à cette enquête. La meilleure réponse sera celle qui reflète vos attitudes. S'il vous plaît note "X" en dessous «<i>Absolument pas d'accord</i>», «<i>Pas d'accord</i>», «<i>Indécis</i>», «<i>D'accord</i>», «<i>Absolument d'accord</i>», selon votre décision.</p> <p><i>Répondez aux questions sincèrement, s'il vous plaît...</i></p>	ABSOLUMENT PAS D'ACCORD	PAS D'ACCORD	INDECIS	D'ACCORD	ABSOLUMENT D'ACCORD
25. Décathlon participe à des festivals qui sont organisés avec les autres entreprises.					
26. Je trouve amusant de tous les courts métrages préparés pour Décathlon et je les considère comme des manifestations qui nous encouragent à l'adhésion à notre société.					
27. Nous avons "relations publiques" service dans le magasin.					
28. Les événements qui seront exécuté pour le magasin sont organisés par l'employé de relations publiques qui est déterminé par l'entreprise.					
29. Je pense que les managers de Décathlon réussissent à diriger les conflits qui sont parmi eux ou leurs employés.					
30. Je pense que Décathlon effectivement utilise les outils de relations publiques (réunions face à face, entretiens téléphoniques, cocktails, conférences, etc.) pour gérer les conflits.					

Merci d'avoir répondu sincèrement à toutes les questions ...

1.2. TÜRKÇE ANKET ÖRNEĞİ

Sayın *Décathlon* Üyesi,

Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde yüksek lisans eğitimime devam etmekteyim. Hazırlamakta olduğum "**Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü**" konulu tez çalışmamda değerlendirilmek üzere hazırladığım aşağıdaki anket ile bu alanda gerçekleştirilecek yeni çalışmalara ışık tutacak veriler ortaya çıkacaktır.

Sizden çalıştığınız bu işletmede departmanınızda, astlarınızla/üstlerinizle veya sizin departmanınızla diğer departmanlar arasında herhangi bir çatışma (anlaşmazlık, uyuşmazlık) olduğunda şirketinizin durumu nasıl değerlendirdiğini ve halkla ilişkiler araçlarının bu gibi durumları yönetmede ne kadar etkili olduğunu hatırlayarak aşağıda verilen davranışları ne derecede gösterip göstermediğini belirtmeniz istenmektedir.

Lütfen ankete aşağıdaki sorulara cevap vererek başlayınız.

KİŞİSEL FORM

❖ Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın

❖ Yaşınız:

18-22 23-27 28-Yukarı

❖ Eğitim Durumunuz:

Orta Öğretim Lise Üniversite Yüksek Lisans Doktora

❖ Pozisyonunuz:

Satış Danışmanı Kasiyer Departman Müdürü Mağaza Müdürü

❖ *Décathlon*'daki Deneyiminiz:

0-6 ay 7-11 ay 1-5 yıl 6-10 yıl 11 yıl ve üzeri

<p>Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır. Aşağıda hazırlanmış olan anketi lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.</p> <p><i>Anket sorularını lütfen içtenlikle yanıtlayınız.</i></p>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
1. İş yerinde çalışma arkadaşlarımla sıklıkla fikir uyuşmazlığı yaşıyorum.					
2. Daha çok kendi ekibimle problem yaşıyorum.					
3. Daha çok diğer ekiplerle problem yaşıyorum.					
4. Daha çok yöneticilerimle problem yaşıyorum.					
5. Daha çok karşı cinsten iş arkadaşlarımla problem yaşıyorum.					
6. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle kişisel sebeplerden (kişilik, amaç ve statü farklılıkları gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.					
7. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle iletişim ile ilgili sebeplerden (anlam karmaşası, algılamadaki farklılıklar, yetersiz bilgi aktarımı gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.					
8. İş yerinde yaşanan sıkıntıların, genellikle örgütsel sebeplerden (rekabet, örgütsel değişimin etkisi, örgüt içi karışıklıklar gibi) kaynaklanan sorunlar olduğunu düşünüyorum.					
9. İş yerinde bir sorunla karşılaştığımda (çatışma) bunu yöneticimle yüz yüze konuşarak rahatlıkla iletebilirim.					
10. İş arkadaşlarımla yaşadığım bir anlaşmazlığı genellikle yüz yüze konuşarak hallediyorum.					
11. Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu direkt olarak onunla paylaşıyorum					
12. Başka bir bölüm çalışanı ile sorun yaşadığımda bunu öncelikle üçüncü bir şahısla paylaşıyorum.					

<p>Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır. Aşağıda hazırlanmış olan anketi lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.</p> <p><i>Anket sorularını lütfen içtenlikle yanıtlayınız.</i></p>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
13. Décathlon'a ait rozet, çıkartma, üniformayı üzerimde taşımaya seviyorum ve takım ruhunu olumlu etkilediğini düşünüyorum.					
14. Şirketimizin düzenli olarak yayınladığı bir yayını (gazete, dergi vb.) mevcut ve takip ediyorum.					
15. Şirketin yeni uygulamalarını ya da duyurularını web sitesinden takip etmemiz mümkün oluyor.					
16. Şirketimizin kendine ait bir intranet ağı vardır. Bu sistem sayesinde kişisel ID ve parolamızla giriş yaparak, şirket içi haberleşebiliyoruz.					
17. Genellikle yöneticilerimizle olan görüşmelerimiz e-mail yoluyla gerçekleşiyor.					
18. Uzak mesafede bulunan yöneticilerimizle telekonferans (görüntülü ya da görüntüsüz) yöntemiyle görüşmeler gerçekleştirebiliyoruz.					
19. Telefonu şirket içinde yaşanan sorunları çözmek için kullanılacak bir iletişim aracı olarak görüyorum.					
20. Tartışma yaşamaktan çekindiğim için e-mail yoluyla kendimi daha rahatça ifade ediyorum ve iş yerinde yaşadığım sorunu bu yolla çözmeye çalışıyorum.					
21. Haftalık çalışma saatlerinin panolara asılması yaşanacak potansiyel karışıklıkları engelliyor.					
22. Yöneticilerle aylık gerçekleştirilen kişisel toplantıların işyerimizde yaşanan sorunların çözülmesinde etkili olduğu kanısındayım.					
23. Kutlama gecelerini, çalışanların bir araya gelerek, işletmeleri ile ilgili daha fazla bilgi edindikleri, çalışanların, yöneticileri ile kaynaştıkları motive edici bir organizasyon olarak değerlendiriyorum.					

<p>Bu ankette doğru ya da yanlış cevap yoktur. En doğru cevap sizin davranışınızı yansıtacak cevap olacaktır. Aşağıda hazırlanmış olan anketi lütfen aşağıda belirtilen davranışlara katılma derecenizi; “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerinden en uygun olanının altına (X) işareti koyarak belirtiniz.</p> <p><i>Anket sorularını lütfen içtenlikle yanıtlayınız.</i></p>	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
<p>24. Kurum içi eğitimlerin çalışanların birbirlerini daha iyi tanımaları için birer fırsat olduğu kanısındayım.</p>					
<p>25. Şirket olarak, firmalar arası düzenlenen festivallere iştirak ediliyor.</p>					
<p>26. Şirketimiz ile ilgili hazırlanmış kısa filmleri eğlenceli ve bizi şirketimize olan bağlılığa teşvik eden uygulamalar olarak değerlendiriyorum.</p>					
<p>27. Firma içinde bir halkla ilişkiler birimimiz bulunuyor.</p>					
<p>28. Gerçekleştirilecek bütün organizasyonları şirket tarafından belirlenen halkla ilişkiler ve organizasyon sorumlumuz gerçekleştiriyor.</p>					
<p>29. Décathlon yöneticilerini, çalışanları ile ya da çalışanlarının kendi aralarında yaşadıkları çatışmaları yönetmede başarılı buluyorum.</p>					
<p>30. Decathlon'u çatışmaları yönetmede halkla ilişkiler araçlarını (yüz yüze görüşme, telefonla görüşme, e-maile görüşme, kokteyller, açılışlar, konferanslar vb) etkili şekilde kullandıklarını düşünüyorum.</p>					

Vakit ayırdığınız ve soruları içtenlikle yanıtladığınız için teşekkür ederiz...

EK 2. GÖRÜŞME SORULARI

EK 2.1. TÜRKÇE GÖRÜŞME SORULARI

Demografik Bilgilere Ulaşmak İçin Yöneltilen Sorular:

- Kaç yaşındasınız?
- Medeni haliniz nedir?
- Eğitim durumunuz nedir?
- Décathlon'da hangi pozisyonda görev alıyorsunuz?
- Décathlon'da ne kadar zamandır çalışıyorsunuz?

I. Bölüm: Çatışma

1. İş yerinde çalışma arkadaşlarınızla fikir uyuşmazlığı ya da anlaşmazlık yaşıyor musunuz? Yaşıyor iseniz ne sıklıkla yaşıyorsunuz?
2. Kendi ekibiniz ile mi, diğer ekipler ile mi, yöneticiler ile mi yoksa aynı pozisyonda çalışan arkadaşlarınız ile mi daha sık çatışma yaşıyorsunuz?
3. Karşı cinse sahip olman üyelerle çatışma yaşama riski olduğunu düşünüyor musunuz?
4. Çatışma yaşadığınız durumlarda problemin çözülmesi için meseleyi muhatabına direkt olarak ifade ediyor musunuz? Yoksa üçüncü bir şahısla mı görüşüyorsunuz?

II. Bölüm: Halkla İlişkiler

5. Décathlon mağazalarında bir halkla ilişkiler birimi mevcut mu?
6. Mağaza içerisinde bir halkla ilişkiler ve organizasyon sorumlusu yer alıyor mu?
7. Kutlama geceleri, hazırlanan düzenlemelerin duyurulması, hafta sonu etkinlikleri, açılış ve kokteyller gibi organizasyonlar nasıl gerçekleştiriliyor?

III. Bölüm: Halkla İlişkiler Araçları

8. Şirketinizin bir web adresi var mı? Var ise çalışanlara yönelik duyuru yapılıyor mu?
9. Décathlon çalıştığınız zaman içerisinde, şirketler arası yapılan, çalışan motivasyonunu arttırmak için organize edilen festivallere, örneğin DragonFest'e iştirak ettiniz mi?
10. Şirketiniz adına çekilmiş kısa filmler bulunuyor mu? Var ise sizce örgütünüzeye olan bağlılığınızı arttırıyor mu? Takım ruhunu destekliyor mu?

IV. Bölüm: Çatışma Yönetimi

11. Décathlon'u, çalışanları arasında uyuşmazlık yaşanmaması için çaba harcadığını düşünüyor musunuz?
12. Décathlon'u, şirket içerisinde yaşanan anlaşmazlık ve uyuşmazlıkları yönetmede, başarılı buluyor musunuz? Neden?
13. Bir problemle karşılaşıldığında; yüz yüze görüşme, telefon, telekonferans gibi yöntemlerle şirketinizin bu durumu çözmede size yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz?

EK 2.2. İNGİLİZCE GÖRÜŞME SORULARI

Questions To Get Demografic Infotmation:

- How old are you?
- Are you single or married?
- What is your education?
- What is your position in the company?
- What is your experience in Décathlon?

Part I: The Conflict

1. Do you have disagreement or conflicts with your workmates in the store? How often do you have?
2. With who you think you have more conflicts? Your team? Other teams? Your managers?
3. Do you think that you have more problems with people from the other sex? Is it a reason to have conflicts?
4. When you have a problem with someone, do you talk about it directly with him/her or you need some other people to solve that problem?

Part II: The Public Relations

5. Do you have public relations desk in the store?
6. Is there someone who is responsible of public relations in the store?
7. Who is organizing the parties, openings, WE events, cocktails in the store and who is making announces? How all these events are happening?

Part III: The Public Relations Means

8. Does your company have a web address? Is it helping the employees to have news for them? Or is it created just for the customers?
9. Does your company let you participate some festivals like Dragonfest which is organized to create “team spirit” between employees?
10. Are there some short-films filmed for Décathlon? Do you think that is affecting your adhesion to your company and create team spirit?

Part IV: Conflict Management

11. Do you think that Décathlon is working well for managing the period before having conflict between employees by making them get together and letting them know each other? And how is it working?
12. Do you find Décathlon really accomplished/successful to manage conflicts? How and why do you think that way?
13. Do you think that Décathlon helps you to solve problems and manage conflicts by giving you chance to use public relations means like “talking face to face”, “telephone”, “teleconferance”, “e-mail”, “web-site” or “panels”?

