

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Hacı Ahmet DEĞİRMENÇİ

İSTANBUL, 2008

T.C.

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Hacı Ahmet DEĞİRMENÇİ
Öğrenci No
050744410

Danışman
Doç. Dr. Halit KESKİN

İSTANBUL, 2008

YEMİN METNİ

Sunduđum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. 14/06/2008

İmza

Aday: Hacı Ahmet DEĞİRMENCİ.

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ / TEZSİZ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Hacı Ahmet Değirmenci

Özet

Modern yönetim yaklaşımı, örgütsel çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması ya da engellenmesine karşıdır. Bu yaklaşım, çatışma yönetiminin önemine ve bu süreci etkileyen değişkenlere değinmektedir. Bu çalışmada ilk önce örgütsel kültür kavramı tanımlanmakta; bunu takiben örgütsel çatışma, çatışmanın önemi ve çatışma yönetimi stratejileri konuları ele alınmaktadır. Daha sonra ise, tekstil sektöründe uygulanan bir anket çalışması ile örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi incelenmektedir. Sonuçlar esnek bir kültüre sahip örgütlerin problem çözme ve uzlaşma stratejilerini takip etmeyi tercih ettiğini; b-)statükocu bir örgüt kültürünün de uzlaşma, yumuşatma ve kaçınma stratejileri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Sonuçlar tartışılarak yorumlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Örgüt Kültürü

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND CONFLICT MANAGEMENT: AN EMPIRICAL STUDY

Presented by: Hacı Ahmet Değirmenci

Abstract

The modern management approach, is against to the entirely removal of the organizational conflict. The given emphasizes the conflict mangement and organizational variables influencing this process. In this study first, the concept of organizational culture is described. includes the organizational conflict, strategies for an efficient conflict management are iinvestigated . Then, a survey is conducted on textile manufacturers to show the relationships between organizational culture and conflict managementç According to the results; a)flexible culture is found to be positively related to problem solving and compromising strategiies, b) on the other hand static culture is related to smoothing, withdrawing and forcing. And finally it comes to a conclusion with these results.

Keywords: Organizational Conflict, Conflict Management, Organizational Culture

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Dış Kapak	
İç Kapak	
Yemin Metni	
Jüri Onay Sayfası	
Özet	
Summary	
İçindekiler Dizini	I
Kısaltmalar Listesi	III
Şekiller Dizini	IV
Tablolar Dizini	V
Giriş	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	
1.1.Kültür	3
1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	4
1.3.Hoftstede ve Kültürün Boyutları	7
1.4.Örgüt İklimi	10
2.ÇATIŞMA YÖNETİMİ	14
2.1. Çatışma Kavramı	14
2.2. Çatışmanın Önemi	20
2.3. Çatışmanın Nedenleri	23
2.3.1. Fonksiyonel Bağımlılık	23
2.3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması	24
2.3.3. Yönetim ve Sorumluluk Alanı İle İlgili Belirsizlik	24
2.3.4. Amaç ve Çıkar Farklılıkları	25
2.3.5. İletişim Eksikliği	25
2.3.6. Kişilik Farklılıkları	27
2.3.7. Statü Farklılıkları	27
2.3.8.Algılama Farklılıkları	27
2.3.9.Zaman Ufku Farklılıkları	28

3.10. Değişim	28
2.4. Çatışma Yönetimi	29
2.4.1. Kaçınma Stratejisi (withdrawing)	31
2.4.2. Yumuşatma Yöntemi (smoothing)	33
2.4.3. Uzlaştırma Stratejisi (compromise)	34
2.4.4. Problem Çözme Yöntemi	35
2.4.5. Güç Kullanma Yöntemi (forcing)	36
3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ	37
3.1. Kültürel Değişkenler	37
3.1.1. Değerler	39
3.1.2. İnanç ve Kabuller.	40
3.2. Örgüt Kültürü Çatışma Yönetimi İlişkisi	40
II. BÖLÜM	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ	
İLİŞKİ KONULU ARAŞTIRMA	
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	42
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	42
3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	42
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	43
5. ARAŞTIRMA MODELİ	44
6. METODOLOJİ	45
6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	45
6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi	45
6.3. Geçerlik ve Güvenilirlik	46
6.4. Hipotez Testleri	49
Sonuç ve Öneriler	53
Kaynaklar	55
Özgeçmiş	59
Ekler	60

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birlesik Devletleri
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m.	Adı Geçen Makale
bkz	Bakınız

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Örgüt kültürü, iklimi ve davranış ilişkisi	13
2. İki boyutlu çatışma stratejileri	32
3. Teorik model	45

TABLÖLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Örgüt kültürü ile iklimi arasındaki temel farklılıklar	12
2. Çatışma yelpazesi	19
3. Faktör Analizi	47
4. Faktör Analizi	48
5. Ortalama ve standart sapma ve korelasyon katsayıları	49
6. Esnek kültür ve statik kültürün problem çözme stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	49
7. Esnek kültür ve statik kültürün uzlaşma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	50
8. Esnek kültür ve statik kültürün yumuşatma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	50
9. Esnek kültür ve statik kültürün kaçınma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	51
10. Esnek kültür ve statik kültürün güç kullanma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi	52

Giriş

Küresel dünyada, bireyler gitgide huzur arama ve bu huzuru sürdürme konusu üzerine ilgi göstermektedir. Çatışmaların çözümlenebilmesinin huzur sağlayıp bu huzuru ve barış ortamını sürdürebileceği varsayımı, çatışma olgusunu ve çatışmanın nasıl bir çözüme kavuşturulabileceği yönündeki çalışmaları gitgide daha popüler hale getirmektedir. Dolayısıyla çatışma yönetimi ve çatışma yönetim sürecini etkileyen unsurlar, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir mevzu teşkil etmektedir.

Çatışma yönetimi alanında gerçekleştirilen araştırmalar örgüt kültürü de başta olmak üzere süreci etkileyen pek çok değişkenin varlığına işaret etmektedir. Bir örgüt dâhilinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren, örgüt üyelerinin duygu düşünce ve hatta davranışlarını şekillendiren ortak norm, değer, inanç ve kabuller bütünü olarak da tanımlanabilen örgüt kültürünün çatışma yönetimi noktasından incelenmesi büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürüne ait pek çok sınıflandırma ve kategorizasyonun mevcudiyeti söz konusudur. Bu çalışmada geçmiş araştırmalarda çatışma yönetimi ile olan direk ilişkisinin ispatlanması sebebiyle güç aralıklarının düşük ve bireyciliğin de yüksek seviyede olduğu esnek örgüt kültürü ile güç aralıklarının ve kolektivizmin yüksek olduğu statik kültür olmak üzere iki kategoride ele alınmaktadır. Bu kategorizasyonu takiben örgüt kültürünün uzlaştırma, kaçınma, yumuşatma, güç kullanma ve problem çözme olmak üzere beş alt başlık altında incelenmekte olan çatışma stratejileri üzerindeki etkileri incelenmektedir.

Çatışma yönetimi kavramının incelenmekte olduğu bu deneysel çalışmada, örgüt kültürünün çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerinin ortaya konarak literatürün genişletilmesi hedeflenmektedir. Bu amaçla; kültür ve örgüt kültürü kavramları tanımlanmakta, çatışma olgusu ve çatışma yönetiminden bahsedilmekte; çatışmanın örgütler için potansiyel fayda ve zararları vurgulanmakta ve örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisi üzerinde durulmakta ve örgüt kültürü ile çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişkilere dair hipotezler geliştirilmektedir. Bunu takiben ise, geliştirilen hipotezler, İstanbul bölgesinde tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan

işletmelerden toplanan veriler ışığında test edilmekte ve elde edilen bulgular yorumlanarak örnekleminizle ilgili değerlendirmeler yapılmaktadır.

Örgüt kültürünün çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerinin incelenmekte olduğu bu çalışmada tekstil sektöründen toplanan verilerin test edilmesi sonucunda esnek bir örgüt kültürünün, çatışma yönetiminde diyalog gerektiren uzlaştırma ve üyelerin aktif katılımının içeren her bir bireyin kendini ifade edebildiği problem çözme stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu; statik bir örgüt kültürünün ise sorunların tepe yönetiminin inisiyatifi ile çözümlendiği güç kullanma, üyelerin çatışmaktan kaçındıkları kaçınma ve sorunların iki tarafın da geri çekilmesi ile çözüldüğü yumuşatma stratejileri üzerinde önemli bir rol oynadığını göstermekte; böylece ilgili literatüre katkıda bulunmaktadır.

I. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.Kültür

İnsan toplulukları, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek üzere çeşitli araçlara ihtiyaç duymaktadır. Sosyal toplumlarının tümünde belirli maddi ihtiyaçları karşılamak amacıyla oluşturulmuş araç ve tekniklerin yanı sıra ilişkileri düzenleyen kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceler mevcuttur. İşte bu sosyal ilişki ve sistemlerin toplamı, kültür kavramını meydana getirmektedir. En basitinden en ilerisine kadar her türlü sosyal toplumda kültür denilen ortak bir olgunun mevcudiyeti görülmektedir.¹

Kültür, en basit şekliyle dünyanın nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiğine ilişkin bir insan topluluğu tarafından paylaşılan ve onların algılarını, fikirlerini, duygularını hatta davranışlarını şekillendiren, varsayım, inanç ve değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır.² Öğrenilerek uygulamaya dökülen bir kolektif bir insan davranışı olarak kültür; örf, adet ve geleneklerin, inanç ve kabullerin, tavırların edinilerek paylaşıldığı karmaşık bir sistem olarak insan hayatının her aşamasını etkilemektedir.³ Diğer bir deyişle kültür, yaşamak ve çalışmak için belirli standart ve prensipler sunarak bireyleri belirli amaçlar etrafında toplamakta böylece bir insan topluluğunu diğerinden ayıran bilincin kolektif olarak programlanmasını da ifade etmektedir.⁴ Kültür, örgütsel değerleri vurgulayan birtakım semboller yolu ile günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Bu somut semboller arasında mitler, seremoniler, ritüeller, anlatılan hikâye, masal ve destanlar, mitler,

¹ Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Sayı: 7(1), Manisa, 2001, s.220.

² Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S., “Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 1-2(18), Erzurum, 2004, s.309.

³ Chacko, E., “Culture and Therapy: Complementary Strategies For The Treatment Of Type-2 Diabetes In An Urban Setting In Kerala”, Social Science & Medicine, Sayı: 56(5), 2003, s.1088.

⁴ Keskin, vd., a.g.m., s.309.

kullanılan beden dili ve mimikler, fiziki düzenlemeler, yaratılar ile iş yerinde giyilen giysiler bulunmaktadır.⁵

Aslında kültüre ilişkin genel kabul görmüş bir tanımdan söz edebilmek oldukça güçtür.⁶ İlgili literatür incelendiğinde kültürün; farklı disiplinlerde hatta aynı disiplin içinde dahi farklı şekillerde tanımlanmakta ve kullanılmakta olan bir kavram olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilik; kültürün birçok sosyal bilimin kesişme noktasında bulunması ve özellikle insan bilimi, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranışın olmak üzere bu disiplinlerin kabul ve varsayımlarını yansıttığından kaynaklanmaktadır.⁷

1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgütler faaliyet gösterdikleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün hayatı ve faaliyetlerini derinden etkilemektedir. Bu noktadan bakıldığında örgütler de aynen diğer insan toplulukları gibi kültürel, tarihsel ve psikolojik gelenek ve göreneklere sahiptirler.⁸ Kültür; bir dizi yetenek, alışkanlık ve değeri çalışanlara benimseterek örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını şekillendirdiği için örgütsel perspektiften büyük bir önem taşımaktadır.⁹

Normlardaki farklılığı ve örgüt dâhilinde öğrenilerek yine örgüt sınırları içinde geçerli olan ortak uygulamaları temel alan kültür yapısı olan örgüt kültürü ise örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve örgütün uygulama ve hedeflerini destekleyen bir grup değeri ifade etmektedir.¹⁰ Bireyler örgüte kendi kişiliklerini ve sosyal güdülerini de beraberinde getirmektedirler. Örgüt kültürü kavramı, aynı ulusal kültür kapsamında yer alan işletmeler arasındaki farklılıkların anlaşılabilirliği açısından önemli bir temel teşkil etmektedir. Nasıl ki bireyler, kültürel yapılarının da etkisiyle farklı kişiliklere sahip iseler,

⁵ Sadri, G. ve Lees, B., "Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage", The Journal of Management Development, Sayı: 20(9-10), 2001, s.854.

⁶ Durğun, S., "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim", Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3(2), Van, 2006 s.113.

⁷ Schein, E., H., "Organizational Culture", American Psychologist Published, Sayı: 45(2),1990, Çev: Akbaba, A. "Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 4(3), İzmir, 2002, s.110.

⁸ Ellis, D.,G. ve Maoz, I.,A., "Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict", The International Journal of Conflict Management, Sayı:14, (2003), s.258.

⁹ Cummings, ve Teng, a.g.m., s.40.

¹⁰ Keskin vd. a.g.m., s.310.

buna paralel olarak örgütlerin de farklı karakteristikleri, sahip oldukları kendilerine has kültürleri ile açıklanabilmektedir.¹¹

Örgüt kültürüne ilişkin ilk çalışmalar 1930'lu yıllarda başlamış olsa da; örgüt kültürünün bir terim olarak kullanılması ve araştırılması 1980'li yılların başlarına denk gelmektedir.¹² Örgüt ve yönetim literatürüne örgüt kültürü kavramının girmesinde asıl rol ise Japon firmalarına aittir. Batı Dünyasında 1960'larda büyük petrol krizinin etkisiyle kendilerine yönelik bir özeleştiri getiren tüm örgütler, gözlerini 1970'lerin sonunda yükselişe geçen ve 1980'lerde bu yükselişin zirvesine ulaşan Japon örgütlenme modelinde aramaya başlamışlardır. Japonya'nın giderek artan ekonomik başarısındaki temel unsurun kültür düşünülmektedir.¹³

Dolayısıyla örgüt kültürü bir kavram olarak oldukça yeni bir kökene sahiptir. “Grup normları” ve “örgüt iklimi” kavramlarının uzun yıllardır psikologlar ve yönetim disiplininden araştırmacılarca tarafından kullanılmasına karşın “örgüt kültürü” kavramı belirgin olarak yalnızca son birkaç on yıldır kullanılmaktadır.¹⁴ Örgüt kültürü, normlardaki farklılığı ve işyerinde öğrenilen ve o işyeri sınırları içinde geçerli olan paylaşılmış uygulamaları değerleri, temel varsayımları, öyküleri, tören ve seremonileri ve ortak anlamları barındıran karmaşık bir olgudur.¹⁵

Diğer bir deyişle örgüt kültürü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançların, varsayımların ve beklentilerin ve bireylerin dışında örgüte ait kurallar, örgütün çevresi, logosu üyelerin rolleri işletmenin değerleri ve felsefesi içerdiğinden aslında işletmenin kimliği ve kişiliğindi meydana getirmektedir.¹⁶

¹¹ Schein, a.g.m., s.113.

¹² Durğun, a.g.m., s.114.

¹³ Köse vd. s.222.

¹⁴ Schein, a.g.m., s.113.

¹⁵ Santoro, M., D. ve Gopalakrishnan, S., “The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures”, Journal of England Technology Management, Sayı: 17, 2000, s.304.

¹⁶ Bovvditch, J., ve Buono, A. F., A Primer on Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Newyork, 1990, (Bölüm özeti Türkçe), www.hunersencan.com/files/orgutsel_kultur_metin.doc, (10.04.2008).

Bu kimlik ve kişiliğin örgüt kapsamında yerleşmesi dört aşamada meydana gelen bir süreçtir:¹⁷

- “Örgütün kuruluş sürecinde rol oynayan liderlerin belirli değer, inanç ve görüşleri mevcuttur. Nitekim lideri bir girişimde bulunmaya, insan ve diğer kaynakları bir araya toplayarak bir ürün yaratma iten de, bu inanç, değer ve görüşler bütünüdür. Bu aşamada örgütün bütün üyeleri lider ile aynı düşüncede olmayabilir; aynı değer ve inançları paylaşmayabilir. Ancak lider, davranışları kendi inisiyatifleri doğrultusunda yönlendirme güç ve otoritesine sahiptir.
- Liderin güç ve otoritesi ile yönlendirilen bu davranışlar, hedeflenen sonuçlara ulaştığında, bu aşamayı artık bir tecrübeye dayandırılmış olan inanç ve değerler bütünüün örgüt üyelerinin tamamı tarafından kabul edilmesi, ve bir referans noktası olarak kullanılması da izlemektedir.
- Hedeflenen sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyeleri, artık nedenleri araştırmaya başlamaktadır. Sonuçlar gitgide önemini yitirmekte ve geriye sadece nedenler kalmaktadır. Böylece hangi neden ve yöntemlerin geçerli olduğu öne çıkmaktadır.
- Son aşamada ise sorgusuz benimsenen bu norm, kabul ve değerler bütünü, giderek örgüt üyeleri tarafından yaşanmaya başlamaktadır. Böylece örgüt kültürü yerleşmiş olur.”

Bu noktadan bakıldığında örgüt kültürü; yaygın olarak paylaşılan ve bireylerin iş ortamında nasıl davranacağıyla ilgili olan inançları ifade etmektedir. Özetle örgüt kültürü bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerler bütünüdür.¹⁸ Örgüt kültürüne yönelik bu farklı tanımlamalar, bazı ortak noktaları da bünyesinde barındırmaktadır. Birinci olarak örgütsel tarihin bir fonksiyonu olması sebebiyle her örgüt kültürün kendine has özelliklere sahip olup “eşsiz” olarak addedilmektedir. Buna ilaveten örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönünde de ortak bir kanı mevcuttur. Diğer bir

¹⁷ Atay, O., “Örgüt Kültürü ve Süreci”, <http://tebesirtozu.blogcu.com/2256479/>, (07.02.2008).

¹⁸ Murat, G. ve Açıkgöz, B., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 3(5), Zonguldak, 2007, s. 7.

deyişle, örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde vücut bulduğu düşünülmektedir.¹⁹

Bunlarla birlikte mevcut literatür incelendiğinde örgüt kültürüne dair beş ortak varsayımdan bahsedildiği görülmektedir:²⁰

- “Örgütsel seviyede kültür ve alt kültürler mevcuttur, Örgüt kültürü içinde yer aldığı toplumun kültürüne nazaran bir alt kültür, örgüt içindeki bölümsel alt kültürlerle kıyasla da bir üst kültür olarak kabul edilebilmektedir. Ancak, örgüt kültürünün sadece örgütteki alt kültürlerin bir toplamından ibaret kabul edilmesi bir hata olacaktır. Bir toplumun bütününün, tek bir kesiminin ya da bireyinin gelişimleri göz önüne alındığı zaman kültür sözcüğünün birbirinden farklı çağrışımlar uyandırdığı gözlenmektedir. Bireyin kültürü toplumun kültürüne, toplumun kültürü de tek tek bireyin kültürüne doğrudan doğruya bağlı bir görünüm sergilenmektedir.
- Her örgüt kültürü, diğerlerine nazaran tektir ve eşsizdir. Her canlı organizma gibi yaşamak ve varlığını devam ettirmek isteyen örgütler farklı kültürel zenginliğe sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültürel göreliliği savunan Hall, kültürel farklılıkların belirli bir kültüre özgü öğelerin sadece o kültürün kendine has içeriğinde anlaşılabilirliğini söylemektedir. Her kültür sistemi kendi nitelikleri ve yapısal özelliklerine göre değişen iç ve dış dinamiklere bağlı bulunmaktadır. Kültürü kendi örgütsel bağlamının dışında düşünebilmek imkânsızdır.
- Örgüt kültürü, sosyal bir yapılanmadır,
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine olay ve sembollerini anlayarak örgüt hayatına geçirmelerine yardımcı olmaktadır böylece
- Örgüt kültürü, örgütsel davranışa kılavuzluk eden önemli bir araç rolü üstlenmektedir.”

1.3.Hofstede ve Kültürün Boyutları

Kültür üzerine gerçekleştirilen en kapsamlı çalışma kuşkusuz ki Hofstede'ye aittir²¹. Hem örgüt kültürü hem de ulusal kültürler için geçerlilik taşıyan ve 50 değişik

¹⁹ Campbell, C. R., “A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?”, Mid-American Journal of Business, Sayı:19(2), 2004, s.44.

²⁰ Durğun, a.g.m., 115-116.

ülke ve 3 kıtada gerçekleştirdiği araştırmasında Hofstede, nihayetinde kültürün üç katmandan oluşan bir yapı olduğu sonucuna varmaktadır. En üstte artifaktlar yer almakta; bunu bir alt katmanda değerler takip etmekte ve çekirdekte ise temel varsayımlar (kabuller) yer almaktadır.²²

Artifaktlar birey eliyle gerçekleştirilen eser ve ürünler olup daha somut bir nitelik taşıdıklarından; dışardan bir gözlemci tarafından da rahatlıkla anlaşılabilir. Bunu takiben ikinci katmanda norm ve değerler bulunmaktadır. Değerler, bireye örgüt dâhilinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu söylemektedir. Temel varsayımlar ise Hofstede'ye göre kültürün en derin ve öznel seviyesini teşkil etmekte olup; örgüte ait bu kabuller örgütün değer, norm ve artifaktlarını şekillendiren temeli oluşturmaktadır. Hofstede her kültür dört boyutlu bir temel varsayımlar uzayında konumlandırılarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Bu dört boyut sırasıyla; güç aralıkları, risk alabilme, bireysellik ve kolektivizm ile erilik ve dişilik olarak adlandırılmaktadır.²³

Güç aralıkları toplum ve örgütteki ast üst arasındaki ilişkiyi, hiyerarşinin gücünü göstermektedir. Diğer bir deyişle bu boyut, insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilişkili olarak tanımlanmaktadır. Güç aralıkları yüksek olan topluluklarda bireyler, üstlerinin emirlerini sorgulamaksızın uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde olmaları sebebiyle, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanır; kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirleri derhal yerine getirirler. Güç aralıklarının düşük olduğu toplumlarda hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içermekte ve duruma göre değişime uğrayabilmekte dolayısıyla daha esnek bir yapı sergilemektedir.²⁴ Risk alabilme, bireylerin belirsizliğe tahammül edebilme seviyeleri ve örgütte hatalara karşı gösterilen tolerans derecesi ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Risk alabilme seviyesi düşük olan bireyler belli kuralların varlığına ihtiyaç duymakta belirsizlik içeren ortamlardan hoşlanmamaktadır. Bu tip bireyleri her şeyin her zaman belirli bir plan doğrultusunda gerçekleşmesini beklemektedir.²⁵

²¹ Hofstede, G., Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills: Sage, 1980, s.48.

²² Hofstede, a.g.k., s.49.

²³ Hofstede, a.g.k., s.50.

²⁴ Hofstede, a.g.k., s.50.

²⁵ Hofstede, a.g.k., s.50.

Bireysellik ve kolektivizm boyutu, bireylerin kendi ihtiyaçlarına mı yoksa örgütün amaç ve hedeflerine mi öncelik verdiği ile ilgili olarak tanımlanmaktadır. Bireysellik katsayısı yüksek olan bireyler, kendilerinin bağlı oldukları örgütten daha önemli olduğunu düşünmektedir. Bireyselliğin yüksek olduğu örgütlerde bireyler, bağımsız bir karakter geliştirerek kendi ayakları üzerinde durmaktadır. Bu da beraberinde esnek hareket edebilme serbestisini getirmektedir. Bunun aksine kolektivizm katsayılarının yüksek olduğu örgütlerde ise bireyler kendilerinden önce bağlı oldukları örgütü düşünmekte; kararlarını örgüt çıkar ve hedefleri doğrultusunda, danışarak vermekte; daha katı ve statükocu bir yaklaşım sergilemektedir.²⁶ Erillik ve dişillik ise bir toplum ya da örgütün maskülen ya da feminen yanın ağır bastığını göstermekte olup; eril olarak nitelendirilen toplumlar daha akılcı, mekanik, uzun dönemli hareket etmektedir. Bunun aksine feminen toplumlar daha duygusal ve kısa dönemli bir davranış sergilemektedir.²⁷

Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performans üzerinde yadsınamayacak bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürü sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını organize edip denetlemekte, böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak birbirlerine oldukça yakın bir şekilde davranıp düşüncelerini sağlamaktadır.²⁸ Nitekim bir işletmenin değişim gibi çatışmayı da beraberinde getiren durumlar karşısında vereceği tepki kültür gibi örgütsel değişkenlerce etkilenmekte olduğundan; örgüt kültürü, çalışanların rol ve davranışlarını netleştiren bir iskelet sağlayarak örgütsel hayatın her safhasına işlemektedir.²⁹

Unutulmaması gerekmektedir ki örgüt çalışanları arasında davranışsal kontrol sağlayan, örgütsel kimliğin oluşturan ve istikrarı teşvik eden örgüt kültürü, aynı zamanda değişime, ilerlemeye, çeşitliliğe ve işbirliğine engel olabilmekte, bir tür miyopi ve etnik bir benmerkezcilik yaratabilmektedir. Bunun nedeni ise, örgüt kültürü üyelere ‘normal’ kabul edilen eylem kodları sağlarken, bu kodlara uymayan faaliyetlerin de ‘anormal’ olarak görülmesine sağlayabilmesidir. Uzun yıllar içinde

²⁶ Hofstede, a.g.k., s.50.

²⁷ Hofstede, a.g.k., s.50.

²⁸ Durğun, a.g.m., s.117.

²⁹ Lund, D. B., “Organizational Culture and Job Satisfaction”, Journal of Business & Industrial Marketing, Sayı: 18(3), 2003, s.221.

oluşan ve örgüt çalışanlarının zihinlerinde içselleştirilen örgüt kültürü değişime direnç gösteren bir yapıya da sahiptir.³⁰

Mevcut literatür incelendiğinde örgüt kültürünün yaratılmasında insan kaynakları uygulamalarının önemini vurgulamakta olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, üyelere örgütün stratejik amaçları doğrultusunda kendisinden beklenen davranışların ne olduğuna dair sinyaller göndermekte; düzenlemeler yapmaktadır.³¹ Diğer bir deyişle, insan kaynakları uygulamaları iş görenlerin örgüt dâhilindeki davranışlarını şekillendirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu noktadan bakıldığında kültürün, çalışanları o örgütün amaçlarına ve birbirine bağlamada hayati bir role sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, örgütün amaç, karar, strateji, plan ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli rolünün ihmal edilmemesi gerekmektedir.

1.4.Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile yakından ilişkili bir kavram da örgüt iklimidir. Örgüt iklimi kavramının yönetim literatürüne girişi örgüt kültürüne nazaran 25 yıl daha eski bir tarihe dayanmaktadır. Rangarajana ve arkadaşlarının da konu ile ilgili çalışmalarında bahsedildiği üzere Slater ve Narver, örgüt iklimini, örgütlerin nasıl öğrendiklerini anlamada önemli bir payı olan temel bir faktör olarak kabul etmektedir.³² Örgüt iklimi üzerine yapılan araştırmalar, üyelerin geçmiş deneyimlerinin onların örgüte dair algılarını şekillendirmekte olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim örgütsel değişkenlerin örgütün yaratmak istediği iklim ile paralellik göstermesi gerekmektedir. Dolayısıyla değişim odaklı yenilikçi bir iklim yaratmaya çalışan bir örgüt, değişimin önemini tüm örgüt sınırları içinde hatta örgütün faaliyet gösterdiği çerçevede dâhilinde öne çıkartmalıdır.³³

Örgüt iklimi, örgütün onu diğer örgütlerden ayıran özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi: i-) otonomi, güven, destek farkındalık, yenilik, takım ruhu gibi örgütsel

³⁰ Durğun, a.g.m., s.117.

³¹ Murat ve Açıkgöz, a.g.m., s.4.

³² Rangarajana, D., Chonko, L. B., Jones, E. ve Roberts J. A., "Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research", *Industrial Marketing Management*, Sayı: 33, 2004, s.290.

³³ Rangarajana vd.,a.g.m., s. 294.

karakteristikler doğrultusunda üyelerin kolektif algılarını şekillendirmekte, ii-) üyelerin karşılıklı etkileşimi sonucu oluşmakta, iii-) olayları yorumlamak için bir referans noktası teşkil etmekte, iv-) örgüt kültürünün genel tutum, değer ve normlarını dışa yansıtmakta ve v-) davranışları şekillendirmek için bir etki kaynağı rolü üstlenmektedir.³⁴ Örgüt iklimi, genel örgüt değerleri, tutumları, normları ve davranışlarının güç ve içeriğini aksettirmektedir. Bu açıdan örgüt iklimi, örgütün üyelerine sağladığı desteğin, örgütün yeniliklere açıklığının, örgütte geçerli olan denetim tarzının, mevcut ilişkilerin kalitesinin ve örgüt üyeleri arasındaki çatışmanın seviyesini ifade etmektedir. Hatta Schneider ve Bowen, liderlik tarzları, örgütsel yapı ve stratejik planlamayı da örgüt iklimi kavramı bünyesine dâhil etmektedir.³⁵

Örgüt iklimine dair çok çeşitli sınıflandırmaların mevcudiyeti söz konusudur. Örneğin davranış bilimciler, açık yada katılmayı teşvik eden bir iklimi vurgulamaktadır. Açık iklim, örgüt üyelerinin yüksek seviyede bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel duruma tekabül etmektedir. Böyle örgütte beşeri ilişkiler istenen düzeyde gerçekleşmektedir. Yöneticinin yaklaşımı, çalışanın görevini başarmasını kolaylaştırma yönünde cereyan etmektedir. Açık iklimde çalışanlar arasındaki yakın ve informal ilişkiler, iş tatmininin artmasını sağlar. Ancak bunun tersi özelliklere sahip olan kapalı bir iklimde üyelerin iş tatmini düşük seviyelerdedir.³⁶

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi birbirlerine oldukça yakın kavramlar olmalarına karşın, aralarında bazı temel farklılıklar da mevcuttur. Çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemekte ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmakta olan iklim, örgüt üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine dair algılarını ve tatmin düzeylerini ifade etmektedir. Kültür ise, daha çok örgütün ortak düşünüş, inanç ve davranış kalıplarını aksettirmektedir. Örgüt kültürü, temel değer norm ve kabulleri, örgüt üyelerine genel kabul gören örgütsel düşünce ve duyguları içermektedir. Bu temel değer düşünce ve duyguların örgüt harici gözlemciler tarafından anlaşılması aslında hiç de kolay değildir.

Kavram olarak örgüt kültürü ve iklimi arasında farklılıklar olması ile birlikte yakın bir ilişki de mevcuttur. Kültür ve iklimin, örgütün temel değerleri ve normları üzerinde

³⁴ Rangarajana vd.,a.g.m., s. 294.

³⁵ Rangarajana vd.,a.g.m., s. 294.

³⁶ Aytaç, a.g.m., s.76.

önemli büyük etkisi olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel faaliyetlerde devamlılığı sağlayarak, örgütsel davranışlarda bir uyum ve ahenk medyana getirmekte, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında hayati rol üstlenmektedir. Bu noktadan bakıldığında örgüt iklimi buzdağının görünen yüzünü teşkil etmekte iken; örgüt kültürü de suyun altındaki kısmı olarak kabul edilebilmektedir.³⁷ Örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları arasındaki ayrımın çok da net olmadığını ifade eden Altun, bu iki kavram arasındaki temel farklılıkları bir tabloda (bakınız tablo 1) ortaya koymaya çalışmıştır.³⁸

Tablo 1. Örgüt kültürü ile iklimi arasındaki temel farklılıklar

	İKLİM	KÜLTÜR
DİSİPLİN	Psikoloji ve Sosyal Psikoloji	Antropoloji ve Sosyoloji
SOYUTLUK SEVİYESİ	Somut	Soyut
İÇERİK	Davranış algılanması	Temel değer, tutum, yerleşmiş doktrin, felsefe ve ideolojiler

KAYNAK: Altun, S.A., Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.38.

Örgüt üyelerinin algılarını, görüş ve fikirlerini, duygularını hatta davranışlarını biçimlendiren kültür ve örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını aksettiren iklimin örgüt dâhilindeki bireylerin davranışlarının değişiminde de önemli bir role sahiptir.³⁹ Nitekim örgüt kültürü ve ikliminin önemli bir bileşeni olan tutumlar, bireysel davranışları etkileyen temel bir faktör olarak ele alınmaktadır.⁴⁰ Bu görüş, işletmeden psikolojiye pek çok alandan uzman tarafından da kabul görmektedir.⁴¹

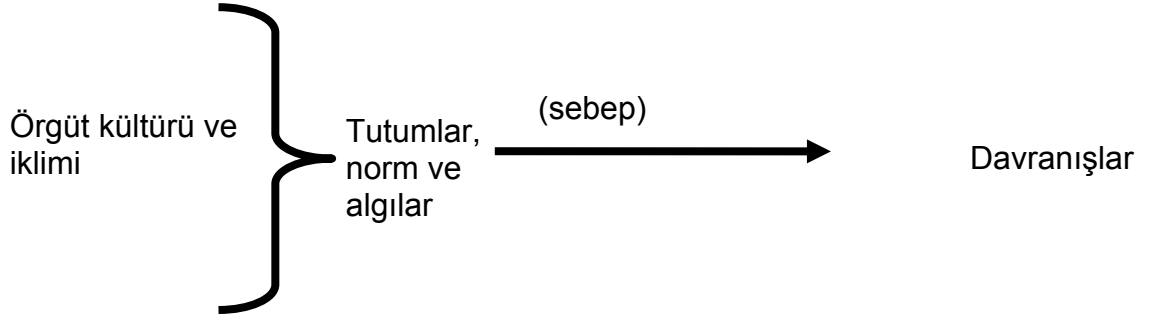
³⁷ Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C., "The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values" International Journal of Public Sector Management, Sayı: 12(7), 1999, s.551.

³⁸ Altun, S.A., Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.37.

³⁹ Aytaç, a.g.m., s.78.

⁴⁰ Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.23.

⁴¹ Rangarajana vd., a.g.m., s. 290.



Şekil 1. Örgüt kültürü, iklimi ve davranış ilişkisi

KAYNAK: Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.24.

Örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da artırabilen faktörlerden birisi de örgütsel çatışmalar olarak addedilmektedir.⁴² Çatışmaların kökeninde ise bireyler arası farklılıklar yatmaktadır. Ekonominin küreselleşmesi ve işgücünün çeşitliliğinin her yönden artması ile birlikte kültürel farklılıkların ve yanlış anlamaların beraberinde getirdiği çatışma kavramı; iş dünyasını meşgul eden konuların arasına girmektedir.⁴³ Dolayısıyla bu farklılıkları en alt düzeye indirerek örgütsel uyumu ve koordinasyonu sağlamak gerekmektedir ki örgütsel uyum aynı zamanda etkin bir örgüt kültürünün de fonksiyonları arasında yer almaktadır.⁴⁴ Dolayısıyla bunu takip eden bölümde çatışma kavramı ve çatışma yönetiminden bahsedilmektedir.

⁴² Kağıtçıbaşı, a.g.k. s.24.

⁴³ Morris vd., a.g.m., s.341.

⁴⁴ Şahin vd., a.g.m., s.538.

2.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

İlgili literatür incelendiğinde, çatışma kavramının tanımı üzerinde henüz bir konsensüs sağlanabilmiş olmadığı görülmektedir. Bunun temelinde çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de alanına girmesi ve tüm bu disiplinlerin, çatışmayı kendi açılarından tanımlamaları yatmaktadır. ¹ Sözlük manası; “ aynı zamanda faaliyet gösteren ve birbirleriyle uyuşmayan arzu, fikir ve amaçların sebebiyet verdiği memnuniyetsizlik yaratan durum” demek olan çatışma aslında sadece insanlara özgü bir davranış biçimi değildir.² Tüm canlılar varlıklarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak mecburiyetindedir. Ancak bu çalışmanın konusu örgütsel anlamda çatışma yönetimi olduğu için öncelikle çatışma kavramı bireysel açıdan kısaca tanımlanmakta; bunu takiben de örgütsel çatışma kavramı, önemi nedenleri ve çatışma yönetimi stratejileri incelenmektedir.

2.1. Çatışma Kavramı

Bireyler yaşamları boyunca çevreleriyle mücadele ve rekabet içersindedir. Böylesi bir yaşam süreci içersinde bireyin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesine engel olan her türlü sıkıntıya, insan açısından, çatışma olarak tanımlanmaktadır Bireysel anlamda çatışma; hem fizyolojik hem sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sorunların beraberinde getirdiği gerginlik durumunu ifade etmektedir. Teknik olarak ise çatışma kavramı; bireyin aralarında tercih yapamadığı iki amaç, hedef arasında kalma durumudur. İkisinden biri tercih edilirse, diğeri ulaşılmaz olacaktır. Bu tercih noktası; insanlar ve güçler arasında da meydana gelmekte olabilir. Çarpışma, savaş, gerginlik, geçimsizlik, anlaşmazlık, zıtlık gibi terimler çatışma kavramını anımsatmaktadır.³

Örgütler, varlıklarına sürdürebilmek ve hedeflerini gerçekleştirebilmek için birbirinden farklı çok sayıda bireyi amaçları doğrultusunda bir araya toplamaktadır. Bu bütünlük içinde örgüt amaçları, departman bölüm ve örgüt dahilindeki diğ er grupların

¹ Şahin vd., a.g.m. s.535.

² Türk Dil Kurumu Sözlüğü.

³ Karip, E., Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1999, s.71.

amaçları ile bireysel amaçları dengede tutma sorunu kendini göstermekte; yaşanan her dengesizlik çatışma için başlangıç teşkil edebilme potansiyelini taşımaktadır⁴. Bu açıdan çatışma, modern örgütlerin açısından en önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. Nitekim çok uluslu şirketler ve stratejik ortaklıklar gibi büyük örgütlerin bünyesinde çok çeşitli kültürel, eğitim, yaş grubundan iş görenleri bir araya getiren küresel ekonomi ile birlikte çatışma konusu yönetim literatürün ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.⁵

Kültür noktasından bakıldığında ABD'deki gitgide artan çeşitliliğin işgücünün kültürel çeşitliliğine de yansıdığı görülmektedir. Pek çok araştırmacı böylesi bir kültürel çeşitliliğin çatışmayı da beraberinde getireceği yönünde bir fikir birliği içersindedir. Bireyler, etkileşime geçip bir arada çalıştıklarında kendilerine yabancı gelen kültürel davranış ve uygulamalara olumsuz tepkiler verebilmektedir. Kültürdeki bu çeşitliliğin artışı ile ABD, kendi yaşam kalitesini arttırabilme ihtiyacı ile multi-etnik bir toplum geliştirmektedir. Amerika'da 1960'ların sonundan 1980'lerin başına dek gündemi oldukça meşgul eden çatışma ve gerginlik ifadelerindeki azalma, belki de böylesi birçok kültürlü etnik ulusun meydana gelmesi dolayısıyla kültürler arası bir kaynaşmanın sağlanmasından da kaynaklanıyor olabilmektedir.⁶

Örgütler ve bireyler sürekli büyümeyi ve değişmeyi düşünen organizmalardır. Örgütler, gruplar ve bireylerin var oluş amaçları, yaşam ve değişim stratejilerinin farklılığı çatışmaya sebep olabileceği gibi bütünleşmeye de yol açabilir. Her üçü de canlı organizmalar olan kabul edildiğinde örgüt, grup ve bireyler arasında bir analogi oluşturabilmektedir. Birey, grup ve örgüt çatışması büyümeyi de beraberinde getirebilecek önemli bir süreçtir.⁷ Nitekim çatışmanın grup içersindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve faydalı rolü hiçbir zaman göz ardı edilmemelidir. Grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının mevcudiyeti, aslında, yeni veya ilginç fikirlerin yaratılması açısından bir önkoşul kabul edilebilmektedir. Dolayısıyla

⁴ Bumin, B., Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara 1990, s.1.

⁵ Holt ve DeVore, a.g.m., s.171.

⁶ Holt ve DeVore, a.g.m., s.171.

⁷ Bumin, a.g.k. , s.1.

örgütlerde grup ilişkileri çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, çatışmanın varlığı tuhaf karşılanmamalıdır.⁸

Örgütsel seviyeden bakıldığında ise çatışma, kişiler arası ve grup çatışmalarından biraz farklı olarak, direk kişilerden kaynaklanmak yerine, örgütsel ilişkilerden, bireyler ve grupların birlikte çalışmaları sonucu ortaya çıkan sorunlardan kaynaklanan ve daha karmaşık dengeler ve güç oyunlarının kendini gösterdiği, normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.⁹ Birey açısından içsel, kişiler arası ve grup çatışmaları dolaylı yoldan olsa da örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Yine de bu tür çatışmalar; örgütsel amaçlarda farklılaşmaya ve örgüt dâhilinde bir yabancılaşmaya neden olmadıkça örgütsel çatışma olarak nitelenmemelidir.

Bu bahsedilenlerden yola çıkıldığında örgütsel bazda çatışma; örgüt üyeleri ve örgüt içi grupların bir arada çalışmalarından kaynaklanan, örgüt faaliyetlerini durduran, aksatan, karıştıran dolayısıyla örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen, yönetim açısından önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olan olaylar bütünü şeklin kavramsallaştırılmaktadır.¹⁰ Diğer bir deyişle örgütsel çatışma kavramı, örgütte birden fazla birey ya da grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin belirlenmesi ile yine bu bireylerin ve grupların arasındaki statü, amaç, değer, algı vs. farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık olarak da tanımlanabilmektedir. Ne şekilde tanımlanmış olursa olsun anlaşmazlık, uyuşmazlık, zıtlık ve ters düşme; çatışmanın ana unsurlarını oluşturmakta ve örgütleri potansiyel çatışmalar için bir nevi savaş alanına çevirmektedir.

Özünde karşılıklı etkileşim içinde birlikte çalışan bireylerin mevcut olduğu istisnasız her ortamda çatışma ve fikir ayrılıkları mevcuttur. Türkel, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir unsuru olan çatışmayı; bireylerin kendi içlerinde, bireyler arası, grup içinde ve gruplar arası düzeylerde amaç algı, düşünce, inanç farklılıklarının yaşandığı

⁸ Taştan, S., “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> , (03.04.2008).

⁹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon , İstanbul:Beta Yayınları,1996, s.456.

¹⁰ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul 2001, s.543.

bir kavram olarak ele almaktadır.¹¹ Çatışma aslında terim olarak olumsuzluk manası ifade etmektedir. Yıkıcı etkisi; bireylerde stres ve depresyon, örgütlerde ise verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi faydalanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını minimuma indirebileceğidir. Aslında çatışma; büyüme ve gelişmeyi oluşturan hareketlerden birisidir. Bu teori; örgütler, gruplar ve bireylerin iç içe yaşadıkları gerçeği ile desteklenmektedir. Çünkü örgütlerin var oluşu bireylere bağlıdır. Bireyler ise örgütler ve sosyal topluluklar olmaksızın yaşamlarını idame ettiremezler.¹²

Bu nedenle örgütlerde çatışmanın önüne geçmek mümkün değildir. Çatışma, örgütte görev alan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları içeren çok boyutlu bir kavram olarak; çalışma ortamının doğal unsurlarından birini teşkil etmektedir.¹³ Çatışma, karmaşık pek çok sosyal etkileşimin sonucudur. Böylesi sosyal etkileşimler dâhilinde, taraflar, çıkarlarına ulaşmak ve görüşlerini hâkim kılmak gayreti içersinde olduklarından bireylerin farklı önceliklerinin bulunması ya da bu şekilde algılanması bir çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir.¹⁴

Çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklar sonucu meydana gelmekteyse de; görevler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Bu noktadan çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak ifade edilebilmektedir.¹⁵ Çalışma koşulları ve görevlerde karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu örgütlerde bireylerin birbirine kırgın olması, buna bağlı olarak çatışma düzeyinin yüksek olması;

¹¹ Türkel, A. U., Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000, s. 59.

¹² Bumin a.g.k., s.1.

¹³ Şahin vd., a.g.m., s.556.

¹⁴ Akkırman, A. D., “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”,Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 13(2), 1998, s. 7.

¹⁵ Şahin vd., a.g.m., s.554.

görev yetki ve sorumluluk ilişkisine ciddi ölçüde zarar vermektedir. Böylesi bir durum ise örgütlerde bir kaos ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara kadar inmektedir. Koçel, çatışmayı; kişiler arası farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algılama farklılıkları gibi farklılıklar nedeniyle ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamaktadır.¹⁶ Çatışma, şiddet, yıkım, vahşet, kontrolün kaybı gibi olumsuz anlamları içermekle birlikte macerayı, yeniliği, gelişim ve tekâmülü, açıklamayı, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içermektedir.¹⁷

İlgili literatür incelendiğinde çatışmanın birbirlerinin amaçlarına ulaşmasına açıkça düşmanlık gösteren veya buna müdahale eden iki taraf arasındaki bir tartışma yada kavga olarak ele alındığı da göze çarpmaktadır. Burada kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasıtlı ve bilinçli olarak planladığı davranış söz konusudur. Bu müdahale ya da kasti engelleme karşı tarafın amacına ulaşmasına engel olma yönünde aktif bir hareket şeklinde olabileceği gibi, bilgi saklama, kaynak vermeme gibi pasif bir eylem de olabilmektedir.¹⁸ Örneğin, bir sıralı üretim hattında eğer bir grup işini yapmazsa ve bu grubun çıktısı bir diğer bölümün girdisi ise, diğer bölümün hedefine, mesela standart üretime ulaşması engellenir. Bir başka durumda ise, bu engelleme davranışı, birbirini saf dışı bırakmak isteyen iki savaştıcı örneğindeki gibi aktif olabilmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere çatışma tanımı üzerinde bir konsensüs henüz sağlanabilmiş değildir. Bunun temelinde her seviyede meydana gelen her türlü anlaşmazlık ve farklılığın çatışma şemsiyesi altında yer alması yatmaktadır. Sözlü atışmadan, fiziksel şiddete kadar benzer olaylar çatışma olarak adlandırılmaktadır. Bu konuda çatışma kavramı, basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze olarak değerlendirilmektedir (bkz tablo2).¹⁹

Literatürde çatışma için çok çeşitli tanımlara rastlansa da çatışmanın sosyal hayatın kaçınılmaz bir unsuru olduğu kabul edilmektedir. Sosyal hayatın işleyişi içinde

¹⁶ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s.533.

¹⁷ Güney, S., Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s.87.

¹⁸ Balcı, A., Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara 1995, s.146.

¹⁹ Karip, a.g.k, s.81.

çatışmanın varlığı normaldir ve çatışma ile ilgili konular bu bakış açısıyla değerlendirilmelidir.²⁰ Şöyle ki; çatışma, amaçlar, inançlar, istekler, referanslar, düşünceler, algılamalar gibi kavramlar üzerinde kesintisiz bir mücadeleyi içeren sosyal bir etkileşimdir. Bu sosyal doğası nedeniyle çatışma aslında hiç de statik bir kavram değildir. Bir aşamadan diğerine geçebilir. İhmal edilen bir çatışma, yönetimin zamanını harcamaksızın kendiliğinden de bitebileceği gibi bir aşamadan diğerine atlayabilir. Dolayısıyla; çatışmanın etkin yönetimi ve uygun çatışma yönetimi stratejisinin seçimi örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir.²¹ Bu noktada aşağıdaki tablo, çatışma sürecinin gidişatını anlayabilmek ve onu etkin bir şekilde yönetebilme açısından faydalı bilgiler içermektedir.²²

Tablo 2. Çatışma yelpazesi

KOŞULLAR	I. EVRE BASİT FARKLILIK	II. EVRE ANLAŞMAZLIK	III.EVRE UZLAŞMAZLIK	IV.EVRE KAMPANYA	V.EVRE YASAL ÇEKİŞME	VI.EVRE ŞİDDET VE KAVGA
ÇÖZÜME GÖTÜREN SÜREÇ	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞI	Ortak problem çözme	Seçenekler üzerinde tartışma	Ussal kanıt Oyunu kurala göre oynama	Duygusal ve mantıki stratejiler kullanma	Hakim veya jüriye kanıtlar sunma	Psikolojik yada fiziksel şiddet kullanma
TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
AMAÇLAR	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
TARAFLARIN YAKLAŞIMI	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan- Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemez
İLETİŞİM	Açık	Açık fakat	Sınırlı	Sınırlı	Kontrollü	Şiddet

²⁰ Erdoğan, İ., İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul 1999, s.145.

²¹ Akkırman a.g.m., s.5.

²² Karip, a.g.k., s.82.

	Dostça	Kasıtlı	Gergin	Planlı	Bloke	dışında kapalı
KARAR VERME	Ortak	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma ve arabuluculuk yoluyla ortak karar	Oylama yada üçüncü taraf kararı	Hakim,jüri yada mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
MÜDAHALE OLASILIĞI	İhtiyaç yok	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu yada uzlaştırması	Tarafsız kişi kararı,oylama, seçim	Uzlaştırma Hakim yada Jüri	Güç kullanarak müdahale
MUHTEMEL SONUÇLAR	Ortak anlaşma ve tatmin	Tarafların tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme Bir taraf kazanır. En az bir taraf tatminsiz	Bir taraf kazanır yada çekilir. Kazanan memnun kaybeden kabul eder ve tatminsiz	Bir taraf kazanır kaybeden kırgın ve çaresiz	Biri kazanır. Her ikisi de zarar görmüştür. Biri ortadan kaldırılmıştır. Korku vardır.
KONTROLDEN ÇIKMA OLASILIĞI	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

KAYNAK: Karip, E., Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara ,1999, s.82.

2.2. Çatışmanın Önemi

Örgüt içerisindeki çatışmaları önlemek ve optimal bir başarıyı sağlamak, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesidir. Ancak çatışma hem bireylerin günlük hayatının hem de örgütsel hayatın yadsınamaz gerçeklerinden birini teşkil etmektedir. Çatışmaya yönelik yaklaşımlardan bir kısmı çatışmayı zararlı bir durum olarak tanımlarken, diğer bir kısmı da çatışmanın doğru yönetildiği takdirde örgüt açısından faydalı olabilecek bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. İlgili literatürde genel kabul gören görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs.

çıkarılması açısından esneklik sağlayan, bireylerin yaratıcılıklarını geliştiren ve örgütsel etkinliğe katkıda bulunan bir süreçtir.²³

Doğru bir şekilde değerlendirildiğinde örgüte etkinlik ve yaratıcılık katabilecek önemli bir kaynak olması sebebiyle çatışma kavramı ve çatışma yönetiminin üzerinde hassasiyetle durulması gerekmektedir. Mevcut literatür incelendiğinde çatışma yönetimini; anlaşmazlıkların ve farklılıkların örgütler için negatif entropi kaynağı olmalarının engellenmesi bunun yerine bu farklılıkların örgüt fayda ve gelişimi yönünde kullanılması süreci olarak tanımlamakta olduğu görülmektedir.²⁴

Örgütlerin sahip olduğu beşeri kaynaklar ve işgücü, çatışma nedeniyle verimsiz kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar; yöneticilerin zamanlarının %20'sinden fazlasını örgüt içi çatışmalara yada çatışma sonrası yaşanan olumsuzlukları gidermekle geçirdiklerini göstermektedir. Kişiler arası farklılıklar, amaç farklılıklar, yöntem farklılıkları, değer, algı ve sorunları algılama ve yorumlamadaki farklılıklar, örgütsel amaçlar örgütsel çatışmanın başlıca nedenlerini teşkil ederken; bu farklılıkların örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması yönünde bir ihtiyacı da beraberinde getirmektedir.²⁵ Çünkü bu tip farklılıklar etkin bir strateji ile yönetilmedikleri takdirde örgüt içinde uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olarak örgütsel etkinliği ve verimliliği düşürmektedir.²⁶

Çatışmanın gerçekleşmediği ya da göz ardı edildiği örgütlerde yenilikçilik, değişim, yaratıcılık ve nihayetinde de performans olumsuz yönde etkilenebileceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların yaşandığı örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz etkilenmekte ve örgütün varlığı uzun dönemde tehdit altına girmektedir. Bu yüzden tüm çatışmalar örgütler için faydalı olmasa da, bazı çatışma türleri işgörenler arasında uyum ve kaynaşmayı artırmakta, çatışanların başarı

²³ Erdoğan, a.g.k., s.139

²⁴ Keçecioğlu T., “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, Mercek Dergisi,1998, s.103.

²⁵ Özer, M. A., “Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım:Çatışma Yönetimi”, Verimlilik Dergisi ,2000, s.23.

²⁶ İbicioğlu, H., “İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma”, Verimlilik Dergisi, 2001,s.101.

düzeylerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Bu konunun daha iyi anlaşılabilmesi için çatışmanın potansiyel faydaları aşağıda verilmektedir.²⁷

- “Çatışmalar, radikal değişim dönemlerinde örgütün ihtiyaç duyduğu değişimin yolunu açabilmektedir.
- Çatışma sürecinde taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacı ile yaratıcılık potansiyellerini kullanacak; bunun sonucunda da, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacaktır.
- Geniş bir zaman diliminde mevcudiyetini sürdüren ve çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar masaya yatırılıp çözüm arayışına girilecek böylece örgütsel gerilim azalacaktır.
- Çekimser davranan ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin düşünce ve fikirlerinin de ortaya dökülmesi sağlanacaktır..
- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun dönemde olumsuz bir şekilde etkileyen birçok sorun su yüzüne çıkacak, bu da motivasyonu arttıracaktır.
- Yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
- Çatışma tarafları çatışma süresinde kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme imkanına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucunda, eksik yanlarını belirleme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatına da kavuşacaklardır.”

Örgütsel çalışmanın olumsuz yönleri ise aşağıda sıralanmaktadır:²⁸

- “İşgörenlerin ruh sağlığını bozulmakta ve örgüt açısından tehlikeli bir ortam meydana gelmektedir
- Örgütsel verimlilik düşmektedir.
- Örgütte işgücü, zaman ve kaynakların örgütsel amaçlar yerine çatışmanın çözümü ve sorunların giderilmesine ayrılması söz konusu olabilmektedir.
- Örgüt amaçlarından sapmalar yaşanabilmektedir.
- Ortak çalışmalara karşı pasif ve aktif bir direniş meydana gelebilmektedir.”

²⁷ Erol, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.446.

²⁸ İbicioğlu, a.g.m., s103.

2.3. Çatışmanın Nedenleri

Bireyler, her ortak konuda farklı düşüncelere, yaklaşımlara sahip olabilmekte; örgüt dahilindeki bir çatışmanın etki bir şekilde yönetilebilmesi için bu çatışmanın altında yatan sebeplerin de bilinmesi gerekmektedir. Bürokrasinin gelişmesine neden olan; rutinleşme, uzmanlaşma, standartlaşma örgütsel çatışmanın sebepleri arasında başta yer almaktadır.²⁹ Ancak Çatışmaların kaynakları bu kadarla sınırlı değildir Çatışma potansiyelinin varlığından açık saldırganlığa kadar bahsedilebilecek tüm ilişkiler çatışma kavramı çerçevesinde ele alınabileceğinden, benzer durumlara sebep olabilecek her faktörler de çatışma nedeni olarak kabul edilebilir. Çatışmanın nedeni hakkında sağlıklı bilgiye sahip olmak yöneticiler açısından, çatışmayı yönetebilmek için çok önemlidir.³⁰ Bir kısım çatışmalar kişisel iken, bazıları birimler arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır.³¹ Örgütsel çatışmaya sebep olabilecek faktörler oldukça fazla olsa da bu faktörleri birkaç ana başlık altında toplayarak incelemek; çatışma kavramının derinlerine inebilme konusunda yardımcı olmaktadır. Söz konusu nedenler; şöyle sınıflandırılabilir:

2.3.1. Fonksiyonel Bağımlılık

İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine yada çıktıklarına bağımlı olma hali karşılıklı bağımlılık adlandırılmaktadır. Örgüt içinde ifa edilen görevler ve bunları gerçekleştiren birimler arasında fonksiyonel karşılıklı bağımlılık ve bağımlılıklar vardır. Bu karşılıklı bağımlılıklar, örgütlerde çatışmaya sebep olan önemli bir yapısal bir faktör olup; çok sayıdaki birey ve gruptan her birinin kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğerlerinin bilgi, tecrübe, hizmet veya çıktıklarına bağımlı olmalarını ifade etmektedir.³² Böylesi bir bağımlılığın temelinde; kaynakların kısıtlı olması, faaliyetlerin zamanlaması ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklar yatmaktadır. Bağımlılık noktasından bakıldığında performansı düşük olan birey ya da grubun performansı grubun ya da tüm örgütün hızını belirleyen faktör olacaktır. Böylesi bir bağımlılıkta eğer tarafların öncelikleri ve hedefleri farklı ise

²⁹ İbicioğlu, a.g.m., s103.

³⁰ Erdoğan, a.g.k., s.158.

³¹ Bumin, a.g.k.,s.20.

³² İbicioğlu, a.g.m., s,109.

çatışmanın meydana gelmesi kaçınılmaz bir hal almaktadır.³³ Örneğin; gereken zamanlarda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin ‘satın-alma’ bölümünce alınmaması üretim sürecini sekteye uğratmakta ve üretim kalitesini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü de üretimde meydana gelen bu aksaklıklar dolayısıyla nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelecektir.³⁴

2.3.2. Sınırlı Kaynakların Paylaşılması

Örgütler insan, teçhizat, bina, materyal ve para gibi çok çeşitli kaynaklardan meydana gelmektedir Bu kaynaklar belirli ürün ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmektedir. Departmanlar ve bireyler, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Yaşamsal nitelikteki bu kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Bu sınırlılık örgütsel çatışmaların en önemli sebeplerinden birini teşkil etmektedir. Çünkü bu paylaşım sürecin sonucunda birimlerden biri veya birkaçı istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalacak ve buda uyumsuzluğa neden olacaktır. İşletme içinde karşı karşıya olan departman yöneticilerinin bütçeden daha fazla pay alabilmek için çekişmeleri çatışma sebebi olabilecek rekabet hallerine verilebilecek güzel örneklerdir.³⁵

2.3.3. Yönetim ve Sorumluluk Alanı ile İlgili Belirsizlik

Örgütlerde görülen çatışmaların önemli bir kaynağı da üyelerin yetki alanı ve sorumluluklarının net olarak belirlenmemesi ya da birbirleriyle çakışması durumudur.³⁶ Belirlemenin olmadığı veya yetersiz kaldığı durumlarda bireyler birbirlerinin rollerini ve görev alanlarını ihlal edebilir. Çatışmalar ya yeni üyelerin tecavüzkar davranışları ya da başarının üstlenilip başarısızlığın sorumluluğunun başka tarafa atılması şeklinde kendini gösterebilmektedir. Çocukların yetiştirilmesinde aralarında anlaşma ve iş bölümü olmayan anne babanın, çocuğun başarısına sahip çıkıp; başarısızlığı veya

³³ Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul 1996, s.312.

³⁴ Taştan, S., <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> , (03.04.2008).

³⁵ Akat, İ., Budak, G, ve Budak, G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002, s.406.

³⁶ Tamer, K., İşletme Yöneticiliği, İstanbul:Beta Yayınları,1993,s.401.

istenmeyen davranışı ile ilgili birbirini suçlaması bu tür bir çatışmaya örnek teşkil etmektedir.³⁷

2.3.4. Amaç ve çıkar farklılıkları

Örgüt dâhilindeki alt birimler uzmanlaşmaya başladıkça farklı amaçlar geliştirebilirler. Farklı amaçlar da farklı çıkarlara, dolayısıyla da çatışmaya neden olabilmektedir. Kurum yapısı içerisindeki fonksiyonel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirdiklerinden bu fonksiyonel birimler örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan kendi birimlerinin hedefleri ve başarısı olacaktır. Örneğin; satın-alma bölümünün birim maliyeti düşürmek için büyük miktarlarda sipariş vermek istemesine karşın, muhasebe finansman bölümü, düşük stoklarla yetinilip buradan sağlanacak kaynak tasarrufunun yatırıma tahsis edilmesinden yana görüş bildirmesi, potansiyel bir çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her örgütsel birim ve departmanın kendi amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken birbirlerine karşıt bir konuma gelebilmekte ve bu da çatışma ile sonuçlanabilmektedir. Çünkü her bölüm örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin fonksiyonunun başarısına bağlamakta ve örgütün kendi görüş açılarından görmekte ve algılamaktadır.³⁸

2.3.5. İletişim Eksikliği

Bireyler ve birimler arası iletişim eksikliği; bilgi akışında ve geri beslemede aksamalarla sonuçlanmaktadır. Ön yargılı davranışlar, rol çatışmaları gibi birçok çatışma aslında bilgi akışının yetersizliğinin bir ürünüdür. Bireylerin ya da takımların ortak amaçlar dışında özel alt amaçlara sahip olmaları; bilgi sağlamada bağımsız hareket etmelerine, bilgi alış verişinin yetersiz kalmasına ve diğer tarafa karşı önyargıların meydana gelmesine sebep olmaktadır.³⁹ Örneğin; bir işletmenin muhasebe ve pazarlama bölümleri; birbirlerinin çalışma koşulları hakkında yeterli bilgi sağlayamadıklarında kendi şartlarını öne sürüp diğerinin kendilerine uymasını bekleyeceklerdir. Bölümlerin kendi hedeflerini öncelikli addetmeleri aralarındaki ilişkilerin aksamasına ve çatışmaya neden olacaktır.⁴⁰

³⁷ Akat vd., a.g.k., s.406

³⁸ İbicioğlu, a.g.m., s.106.

³⁹ Baysal ve Tekarslan, a.g.k., s.310.

⁴⁰ Eren, a.g.k., s.548.

Bu noktada anlam güçlüklerine değinmekte de fayda vardır. Belirli bir lisana ya da uygun iletişim araçlarına sahip olmamaktan kaynaklanan sorunlar, anlam güçlükleri olarak adlandırılmaktadır. Aralarında kuşak farkı olan insanların kendi aralarında geliştirdikleri argo terimleri ebeveynleri ile iletişimlerinde kullanmaları, yapıları farklı çeşitli örgütlerin mesleki terimlerinin bilinmemesi gibi sebepler mesajların net olarak anlaşılmasına dolayısıyla çatışmalara sebep olacaktır. Ortak sembollerin eksikliğinde anlam güçlüklerinin yaşanması kaçınılmazdır. Ortak kabul görmüş semboller dediğimizde kültür de devreye girmektedir. Nitekim çatışma aslında karşılıklı bir sinyal değiş tokuşu olarak da düşünülebilmektedir.⁴¹

Farklı kültürlerin sinyal dilleri de farklı olduğundan, tartışmacılar gönderilen sinyalleri hatalı tercüme edebilir ya da karşısındakine anlatmak istediğinden farklı bir sinyal de verebilir. Hatta konuyla ilgili araştırmalar Amerikalı tartışmacıların sadece kendilerine tamamen yabancı kültürlerden değil, Çin, Japon ve Hintliler gibi yüzeysel olarak tanıdıkları kültürlerden hatta Amerika'daki azınlıklara mensup kişilerden gelen sinyalleri bile karıştırdıklarını, hatalı sinyaller verebildiklerini ortaya koymaktadır.⁴² Bunlara ilaveten İletişim kanallarının sayıca çokluğu yada kanallarda mevcut olan tahrifatlar da mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı şekilde ulaşmasına yol açabilmektedir. Farklılaşmış veya bozulmuş mesaja, göndericinin gönderdiği gibi değil de kendi algıladığı gibi yanıt veren alıcının tavrı da çatışmaya sebep olmaktadır.⁴³

Kültürel farklılıklar, tek seferlik görüşmelerde bile bir sorun teşkil etmekte iken; bir de farklı kültürlerden gelen bireylerin çalıştığı böylece kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu işletmelerde yöneticilerin çalışanlar arasındaki yaşanan böylesi çatışmaları çözmeye ayrılan zamanı oldukça artmaktadır. Örneğin Amerika'lı firmaların Asya kökenli firmalarla gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklarda çok sık rastlanan iki yanlış anlama kaydedilmektedir. Birincisi Amerika'lı yöneticilerin Asya'lı çalışma arkadaşlarının gösterdiği sessizlik davranışını yanlış anlamaları ile ilgilidir. Amerikalı'lar sessizliği bir rıza göstergesi olarak algılamaktadır. İkinci sık rastlanan

⁴¹ Morris vd. a.g.m., s.729.

⁴² Morris vd. a.g.m., s.729.

⁴³ Baysal, a.g.k., s.310.

yanlış anlama da Asya`lılarca gerçekleştirilmektedir. Asya`lılar da Amerika`lıların direk ifade tarzlarını bir saygısızlık olarak addetmektedir.⁴⁴

2.3.6. Kişilik Farklılıkları

İnsanların düşünce, duygu ve davranış bakımından farklı olmaları beraberinde çatışmaları getirmektedir. Kişilerin olayları, durumları algılamaları da birbirlerinden farklıdır. Nitekim sosyal bir grup içindeki bireyler farklı sosyal ve kültürel çevrelerden gelmektedir. Bu bireyler, geldikleri çevrenin etkilerini grup içine de taşıyarak çatışma için zemin hazırlayabilmektedir. Grup içinde benzer özelliklere sahip bireylerin kendi içlerinde gruplaşmaları gruplar arası çatışmalar doğabilir. İlaveten; sosyal bir gruba yeni giren üyenin, grubun normlarına ve iklimine adaptasyonu da başta rol çatışması olmak üzere çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir.⁴⁵ Bunlarla birlikte yeniliğe ve değişime karşı tavır alan statükocu bir kişilik yapısının çatışmalara neden olduğu; kendisine saygısı olmayan insanların diğerlerini düşman olarak algılamalarının çatışmayı destekleyici bir faktör olduğu da göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.⁴⁶

2.3.7. Statü Farklılıkları

Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha üstün olarak kabul edip; diğerlerine de bunu benimsetmeye kalkışabilirler.⁴⁷ Bu tür çatışmalar en çok ,yaşı ve kıdemce büyük iş görenlerin kendilerinden genç ve daha az kıdemli çalışanların astı olarak çalışmayı sindirememelerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte statülerini yüksek olarak algılayan iş görenler de, diğerleriyle aynı seviyeye konduklarını hissederek çatışmaya girmektedir.⁴⁸

2.3.8. Algılama Farklılıkları

Örgüt üyelerinin olayları birbirlerinden farklı olarak algılamaları üyelerin arasında sorunlara nihayetinde de çatışmaya neden olabilmektedir. Nitekim algılama ile

⁴⁴ Morris vd., a.g.m., s.729.

⁴⁵ Ertürk M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000, s. 229.

⁴⁶ Akat vd., a.g.k. s.406.

⁴⁷ Koçel, a.g.k .s.464.

⁴⁸ Taştan, S., <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> , (03.04.2008).

davranış arasında çok yakın bir ilişki vardır. Algılama farklılıkları bireyleri potansiyel bir çatışma niteliğindeki farklı davranışlara götürmektedir.⁴⁹

2.3.9.Zaman Ufku Farklılıkları

Örgüt içinde nitelikleri ve görevleri farklı olan çok çeşitli birim ve departmanlar mevcuttur. Her bir birimin zaman ufku da görevlerin yapısı ve niteliği farklılıkları nedeniyle farklıdır. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman perspektifini gerektirirken bazı görevlerde günlük planlamayı gerektirebilmektedir. Üst yönetim için zaman ufkunun 5 yılı, Ar-Ge bölümü için 10 yılı, pazarlama bölümü için 1 yılı, üretim bölümü için 6 ayı, şef için 15 günü, işçi için 7 günü kapsadığı düşünülebilir. Görünen, zaman ufkunun farklı hiyerarşik düzeylerde olan her bölüm ve birey için değişik olduğudur. İşte bu farklılıklar, bölümler ve bireyler açısından öngörme ve planlama da görüş ayrılıklarına sebep olur. Çatışmanın farklılıklarından ve ayrılıklarından kaynaklanan bir süreç olduğu dikkate alındığında zaman ufku da önemli bir çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır.⁵⁰

2.3.10. Değişim

Günümüzde hem kültürel hem de teknolojik alanda yaşanan hızlı değişimler, aslında ciddi birer çatışma nedenidir. Teknolojik değişim sonucu gelen yenilikler; örgüt yapısı içinde direnme, benimsememe gibi tepkiler ile karşılaşabilmektedir. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki temel unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma ihtimalini de yükseltmektedir. Toplumsal değerlerin, inançların ve kuralların değişime uğramasıyla kuşakların birbirinden kopması da toplum içinde görülen çatışmalara bir örnek teşkil etmektedir.⁵¹ Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir.⁵² Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki buda iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.⁵³

⁴⁹ Ertürk, a.g.k., s.230.

⁵⁰ Eren, a.g.k. s.549.

⁵¹ Taştan, S., <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> , (03.04.2008).

⁵² İbicioğlu, a.g.m., s.97.

⁵³ Taştan, S., <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp> , (03.04.2008).

Teknolojik değişim ve beraberinde getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda yada eski kuşaklarda ‘değişime direnç ile karşılanmakta’ kaygı ve bu direnç de gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri, birçok işğören tarafından işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, dolayısıyla da direnç ile karşılanmaktadır.⁵⁴ Örgütsel çatışmaya zemin hazırlayan yukarıdaki faktörlere ek olarak; örgüt bireyelerinin farklı tutumları ve tavırları, örgütsel belirsizlikler, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar gibi unsurları da ekleyerek listeyi kabartmak mümkündür.

2.4. Çatışma Yönetimi

Örgütler sosyal bir etkileşim içersindeki birey ve grupların karşılıklı faaliyetlerini, ihtiyaçlarını, değerlerini, inançlarını ve görüş açılarını içeren karmaşık yapılardır. Tüm bu karşılıklı aynı zamanda karmaşık ilişkiler ağı, çatışmayı da kaçınılmaz olarak beraberinde getirmektedir. Çatışmalar, örgütler açısından olumsuz sonuçlara gebe olabildiği gibi birey ve grupların gelişim ve tekâmülü açısından faydalı sonuçları da doğurabilmektedir. Nitekim çatışma yaşayan bir grubun üyeleri arasında birlik, beraberlik, sadakat, takım ruhu gibi olumlu gibi duygular gelişirken, bir diğer grupta düşmanca tavırlar, negatif yorumlar, iletişim eksikliği gibi zararlı etkilerin gözlemlenmesi mümkündür. İşte çatışma yönetimi bu noktada devreye girmektedir.⁵⁵

Çatışma yönetimi en basit şekliyle çatışmaların nedenlerini bulup ortaya çıkarma ve çatışmaların çözümü için uygun metodu ya da stratejiyi saptayabilme adına gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁵⁶ Çatışma yönetimi, çatışma sürecini örgüt ve birey açısından için olumlu yönde kullanmayı ve olumsuz sonuçları engellemeyi amaçlamaktadır. Bu noktadan her yönetici aynı zamanda bir çatışma çözümleyicisi olup çatışmayı örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetme sorumludur.

⁵⁴ Eren, a.g.k. s.553.

⁵⁵ Şahin vd., a.g.m., s.553-554.

⁵⁶ Özer, a.g.m., s.21.

İlgili literatür incelendiğinde çatışma yönetiminde kullanılan pek çok yöntem ve stratejinin mevcut olduğu görülmektedir. Ancak bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir soru işareti teşkil etmektedir. Çatışma yönetimi açısından optimum stratejinin seçimi için sırasıyla:⁵⁷

- “Çatışmanın belirlenmesi ve net bir şekilde tanımlanması,
- Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin belirlenerek ve gerekli ve yeterli bilginin toplanması,
- Toplanan bilgiler ışığında çatışma yönetiminde kullanılacak strateji alternatiflerin belirlenmesi ve bu stratejilerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesi gerekmektedir.”

Çatışma yönetimi, çatışan tarafların bir anlaşmaya varmak için kullandıkları bir süreci ifade etmektedir. Yönetim literatüründe örgütsel çatışma üzerine çok miktarda çalışma mevcut olsa da çatışma yönetimi stratejilerinin temeli Holt ve DeVore'un konu ile ilgili eserlerinde ifade edildiği üzere Blake ve Mouton'un çalışmalarına dayanmaktadır.⁵⁸ Alanında bir temel teşkil eden bu çalışmalarında bir grup yöneticiden meydana gelen bir örneklem üzerinde yaptıkları sonuçları genelleleyen Blake ve Mouton bireyin kişilerarası ilişkileri kuvvetlendirme isteği (diğer bireylere hassasiyet) ile bireyin kendi amaç ve hedeflerine ulaşma arzusu (üretim isteği) olmak üzere iki boyut kullanmaktadır. Onlar, bu iki boyutlu uzay üzerinde konumlandırarak, beş temel çatışma yönetimi stratejisi tanımlamaktadır; yumuşatma (sosyal ilişkiler yüksek üretim önceliği düşük), kaçınma (hem diğerleri hem de üretim için düşük istek), zorlama (diğerleri için düşük üretim için yüksek istek), uzlaşma (hem bireyler hem de üretim için orta seviyede istek) ve problem çözme (hem üretim hem de bireyler için yüksek seviyede istek).

Örneğin öncelikli olarak üretim hedeflerinin gerçekleşmesi ile ilgilenen ve diğerlerinin isteklerine kayıtsız kalan bir birey, çatışma yönetiminde güç kullanma strateji izlemeyi tercih edebilir. Bunun aksine diğer bireylerin düşünce ve isteklerine

⁵⁷ Türkel, A. U., Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, 2000, İstanbul: Türkmen Kitabevi., s.52.

⁵⁸ Holt ve DeVore, a.g.m. s.172.

çok fazla önem veren ama üretim talepleri ile çok da ilgilenmeyen bir diğer birey ise çatışma durumunda tercihini yumuşatma stratejisinden kullanabilmektedir. Hem diğer bireylerin hem de üretim hedeflerinin gerçekleşmesini isteyen bir diğeri de kazan-kazan şeklinde problem çözme stratejisi izlemeyi seçebilmektedir. Diğer yandan ne üretime öncelik veren ne de beşeri ilişkilere çok önem veren ve çatışmaktan hoşlanmayan bireyler ise kaçınma stratejisi izlemeyi yeğleyebilir. Son olarak da hem sosyal ilişkilerden hem de üretim hedeflerinden bir derece fedakârlık edebilecek birey de orta yolu tutup uzlaştırma stratejisi izleme yoluna gidecektir. Dolayısıyla bu tarzlar iyi anlaşıldığında bireyin özellikleri de bilindiğinde o zaman bireyin çatışma esnasında nasıl davranacağı nasıl bir strateji izleyeceği de tahmin edilebilir.⁵⁹ Bunu takip eden çalışmalar da farklı adlarda olsa da aynı kavramsal çatıyı kullanmaktadır (bkz şekil 2). Şekilde gösterilen çatışma yönetimi stratejileri aşağıda detaylı bir şekilde tanımlanmaktadır.

2.4.1. Kaçınma Stratejisi (withdrawing)

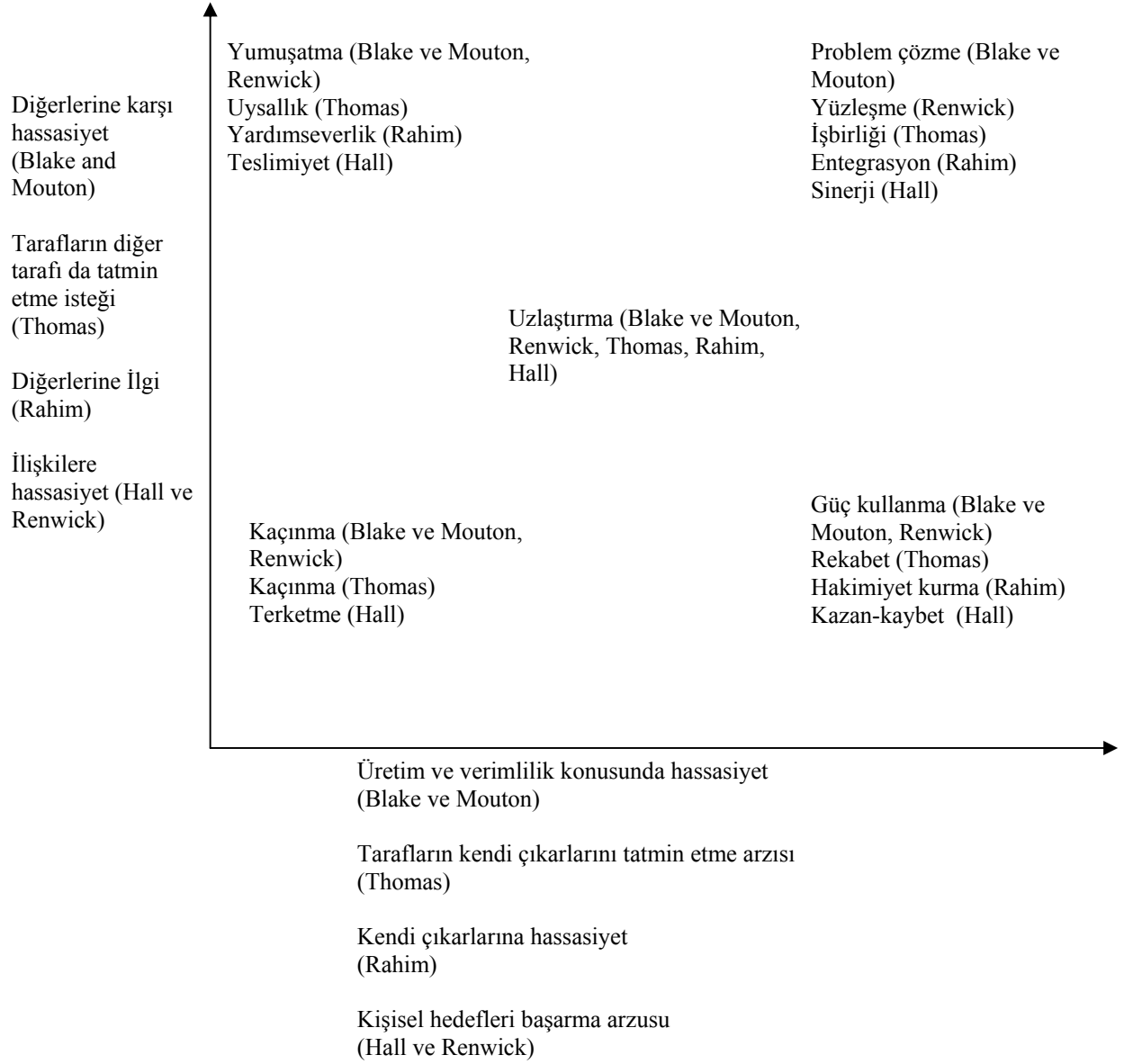
Yöneticinin, çatışmaya açıktan taraf olmadığı ve doğrudan müdahale etmek istemediği strateji tipi olarak tanımlanmaktadır.⁶⁰ Bu tutum ve davranış çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Bu strateji kapsamında yönetim, çalışanların kendi problemlerini zaman içinde çözeceği düşüncesiyle çatışmayı görmezlikten gelmeyi tercih etmektedir.⁶¹ Ancak küçük problemler kendiliğinden çözüme ulaşırsa da önemli sorunlarda çatışmanın şiddetinin gitgide artması örgütte daha büyük huzursuzluklara neden olabilmektedir. Bu yöntem kısa dönemde faydalı olabilse de olsa da uzun dönemde bakıldığında çatışmayı çözemeyeceği için örgütün etkinliğini zarar görebilecektir.⁶²

⁵⁹ Holt ve DeVore, a.g.m. s.172.

⁶⁰ Türkel, a.g.k., s.54.

⁶¹ Koçel, a.g.k., 52.

⁶² Holt ve DeVore, a.g.m., s.173.



Şekil 2. İki boyutlu çatışma stratejileri

KAYNAK: Holt, J.L. ve DeVore, C.J., “Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution:A meta-analysis”, International Journal of Intercultural Relations, Sayı: 29, 2005. s.173.

Aslında çatışmanın sürecinde yöneticinin aktif rol almaktan kaçınması sebebiyle taraflar tatminsizlik içinde kalacaktır. Diğer bir deyişle kaçınma stratejilerinde, yönetici taraf tutmaktan ve doğrudan çatışmaya müdahale etmekten kaçınması sonucunda çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikmekte ve her iki tarafta süreçten tatmin olmamaktadır. Çatışmanın önemsiz olduğu dolayısıyla yönetimi üzerine zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, kaçınma stratejisi faydalı bir yöntem olarak değerlendirilebilmektedir. Kaçınma, özellikle tarafların rol ve görevlerine yerine getirmede karşılıklı bağımlılık seviyelerinin düşük olması durumunda tercih edilebilen bir yöntemdir. Dolayısıyla çatışma durumunda yapılacak ilk iş karşılıklı bağımlılığın azaltılmasıdır. Bu da kayıtsızlık, soyutlanma ve ya çekilme şeklinde gerçekleştirilebilmektedir.⁶³

Kayıtsızlık, taraflar arasında anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma türünü ifade etmektedir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmeyi reddetmekte; diğer tarafla olan sorunların çözülmesi ve ayrılıkların giderilmesi için çaba harcamamakta, tarafsız olarak kalıp, rekabetçi durumlardan kaçınmayı tercih etmektedir.⁶⁴ Soyutlanma dâhilinde ise ilişkilerin minimuma indirgenmesi ve taraflar arasında bir duvarlar örülmesi söz konusudur. Bur bağlamda taraflar sorunu sadece kendi noktalarından tanımlayarak karşı tarafı dikkate almamaktadır.⁶⁵ Çekilme, en sık rastlanan kaçınma türüdür. Bu durumda taraflardan biri ya da her ikisi, kendi sınırlarına çekilmektedir. Çekilme durumunda genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hâkim olduğu görülmektedir.⁶⁶

2.4.2. Yumuşatma Stratejisi (smoothing)

Yumuşatma stratejisi, çatışma taraflardan birbirlerinin olumsuz yönleri yerine olumlu yönlerini görmeyi tercih ederek; daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerleri öne çıkarttıkları strateji tipi olarak tanımlanmakta olup; çatışmanın bastırılmasına yönelik daha diplomatik bir yoldur. Bu strateji kapsamında

⁶³ Koçel, a.g.m. 54.

⁶⁴ Eren, a.g.k., s.121.

⁶⁵ Eren, a.g.k., s.121.

⁶⁶ Eren, a.g.k., s.121.

kısa vadeli çıkar hesapları yerine uzun vadede iş birliği ihtiyacını ve bunun taraflara getireceği yararlar vurgulanmaktadır.⁶⁷

Burada yönetici çatışmanın kaynaklarına inmemekte, analitik bir yaklaşımda bulunmamakta; kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini ikna etme çalışmaktadır. Yumuşatma stratejisinin temel düşünce tarzı “üzerinde anlaşabildiğimiz konularda birlikte olalım, anlaşamadığımız konuları ise tartışmayalım” mantığı ile ifade edilebilir. Çatışmanın konusu hakkında yöneticinin taraflardan daha fazla bilgiye sahip olması ve taraflara mantıklı ve ikna edici önerilerde bulunabilmesi halinde bu yönetim etkili olabilir.⁶⁸ Bu yöntem aslında kısa dönemli bir hedefe ulaşmanın istendiği durumlar için daha uygundur. Fakat bu strateji çatışmayı tamamen çözebilmede yetersiz kalmaktadır. Uzun dönemde çatışma konularının tekrar gündeme gelmesi mümkündür.

2.4.3. Uzlaştırma Stratejisi (compromise)

Yöneticilerin, iki veya daha fazla grup arasında süregelen çatışmayı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak yoluyla ile çözmeye çalışması olarak tanımlanmaktadır. Bu stratejinin bir diğer adı da fedakârlıkta bulunmadır. Bu noktada taraflar bazı konularda karşılıklı olarak fedakârlıkta bulunmaktadır. Güç kullanma stratejisinin aksine, bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbiri hakkındaki düşmanca duygularının minimuma indirgenebilmesidir.⁶⁹ Nitekim kazanan ve kaybeden taraf yoktur; ya da her iki taraf da kazanmaktadır.⁷⁰ Uzlaşma stratejileri; pazarlık, üçüncü şahısların müdahalesi, pazarlık, üçüncü şahısların müdahalesi, oylama ve farklılıkların paylaşılması gibi çeşitli formlarda gerçekleştirilebilmektedir:

Pazarlık, çatışmanın tüm taraflarının kendi görüşleri ile birlikte karşı tarafın görüş ve fikirlerine de hak vermeleri sonucunda gerçekleşmektedir. Bu yolla anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını anlaşılması ile taraflar ödün verme ve pazarlık etmeyi kabul etmektedir. Varılan ortak noktada taraflardan hiç biri mağlup ya da galip değildir; fakat her iki taraf da anlaşmadan memnundur.⁷¹ Üçüncü şahısların

⁶⁷ Şahin vd., a.g.m., s.557.

⁶⁸ Türkel, a.g.k., s.57.

⁶⁹ Şahin vd., a.g.m., s.558.

⁷⁰ Türkel, a.g.k., s.57.

⁷¹ Karip, a.g.k., s.29.

müdahalesi, çatışan tarafların kendi aralarında bir anlaşmaya varamamaları durumunda objektifliğine güvenilen bir üçüncü şahsın hakemliğine başvurulabilir. Hakemin, tarafsızlığı konusunda tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış olması şarttır. Hakemin kararı ne olursa olsun çatışmanın tüm taraflarının bu kararı kabul etmeleri gerekmektedir.⁷² Oylama, demokratik bir uzlaşma yöntemidir. Sorun çoğunluğun kararı doğrultusunda çözümlenmektedir.⁷³ Farklılıkların paylaşılması, her iki taraf açısından da geçerli bir çözüm yolu bulunana dek farklılıkların taraflarca paylaşılmasını içermektedir. Bunun en basit şekli iki kutup arasında orta yolun bulunmasıdır. Bununla birlikte çatışmalı tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılmaları ya da tarafların rotasyona tabi tutulmaları da alternatif çözüm yolları arasında sayılabilir.⁷⁴

Ancak uzlaşma stratejisi zayıf bir sorun çözme yöntemi olup çatışma konusunda geçici çözümler getirmektedir. Çünkü uzlaştırma stratejisi, tarafların hiç birini tam olarak tatmin etmemekte, yaratıcı çözümler üretmemekte ve örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. Bununla birlikte uzun dönemde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler.⁷⁵

2.4.4. Problem Çözme Yöntemi

Çatışmanın temel sebeplerini teşhis ederek bu nedenleri tamamen ortadan kaldırmayı hedefleyen strateji türü olarak tanımlanmaktadır. Bu amaçla tarafların karşı karşıya getirilerek çatışma konuları üzerinde tartışmaları sağlanmaktadır. Bu tartışmada tarafların ortak yönleri daha fazla vurgulamaktadır.⁷⁶ Bu strateji türünde, taraflara çatışmaya konu olan sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme ve alternatifler önerme imkânı sağlanmaktadır. Bu açıdan problem çözme stratejisi, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en başarılı yöntemlerden biri olarak addedilmektedir.⁷⁷ Genel olarak ortak bir masaya oturup tartışmanın derinlerine inildiğinde birbirlerini iyi anladıklarını düşünen bireylerin aslında birbirlerini hiç de

⁷² Karip, a.g.k., s.29.

⁷³ Karip, a.g.k., s.30.

⁷⁴ Karip, a.g.k., s.30.

⁷⁵ Şahin vd., a.g.m., s.558.

⁷⁶ Şahin vd., a.g.m., s.558.

⁷⁷ Türkel, a.g.k., s.59.

anlamadıkları görülür. Bunun temel sebeplerinden biri de iletişim eksikliğidir.⁷⁸ Aslında bireyler olaylara hep kendi açılarından yaklaşmakta bu da çatışmayı beraberinde getirmektedir Bu noktada tartışma ancak kısa dönemli çözümler üretebilir. Kalıcı bir çözüm ise etkin bir iletişim ve diyalogdan geçmektedir. Çünkü bir diyalog içerisindeki taraflar karşı tarafın fikirlerini de saygı ile dinleyebilmekte bu da taraflar arasında ortak bir zeminin oluşmasını sağlamaktadır.⁷⁹

2.4.5. Güç Kullanma Stratejisi (forcing)

Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlenmesini ve ya nispeten daha güçlü olan tarafın, kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade etmektedir. Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir yöneticinin karşısındaki üzerinde baskı kurarak çatışma sürecini bir kazanma-kaybetme mücadelesine çevirmesi güç kullanma stratejisi açısından güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu stratejiyi uygulayan yönetici, aslında diktatoryal bir tarzda hareket etmektedir.⁸⁰ Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabileceği gibi tarafların hiçbiri tarafından da onaylanmayabilir. Böylesi bir stratejiyi izleyen yöneticinin personelin moral ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği de göz ardı edilmemesi gereken bir durumdur.⁸¹ Ayrıca bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesini içeren güç kullanımı; çatışmaları ancak kısa vadede çözebilecek olduğundan zaman içinde çatışmalar tekrar belirmesi söz konusudur. Bununla birlikte çatışma yönetimi sürecinde yöneticinin her zaman adil olamama ihtimali söz konusu olduğundan bu yöntem pek de kabul görmemektedir.⁸²

⁷⁸ Baysal ve Tekarslan, a.g.k., s.312.

⁷⁹ Şahin, a.g.m., s.559.

⁸⁰ Şahin, a.g.m., s.560.

⁸¹ Keçecioglu, a.g.m.,s.105.

⁸² Şahin, a.g.m., s.560.

3.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÇATIŞMA YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Çatışma; hem gruplar arası hem de kişiler arası seviyede meydana gelebileceğinden; çatışma nedenleri de sosyalden kişiye geniş bir yelpazeye çeşitlilik göstermektedir. Sosyal seviyede bakıldığında, kültürel değişkenlerin etkilerinin bireyin sosyal bir etkileşim kapsamında nasıl davranacağı, durumu nasıl algılayacağı ve bu duruma nasıl bir çözüm getireceği üzerinde önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Aynı senaryo farklı topluluklarda tamamen farklı tepkilere neden olabilmektedir. Örneğin; bir çocuğun ebeveyninin fikrine katılmaması Kanada için tamamen kabul edilebilir bir durum iken; Afrika`da böylesi bir davranış ciddi bir saygısızlık kabul edilerek cezalandırılabilir. Dolayısıyla çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir.¹

Aslında kültür sadece çatışma yönetimi konusunda stratejinin belirlenmesinde değil; örgütün genel stratejisinin belirlenmesinde dahi büyük bir önem arz etmektedir. Nitekim bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu noktada strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenebilmektedir.² Murat ve Açıkgöz`ün eserlerinde bahsedildiği gibi Denison`a göre örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımının ve örgüte bağlılıklarının sağlanmasına da katkıda bulunmaktadır.³ Çatışma yönetimi alanında gerçekleştirilen geçmiş araştırmalar incelendiğinde kültürün göz ardı edilmekte olduğu görülse de son 20 yıllık zaman diliminde çatışma yönetimi tarzlarına dair farklı ülke ve kültürler üzerinde gerçekleştirilen pek çok araştırma; çatışma yönetimi süreci ve stratejisinde kültürel bağlamın yadsınamaz önemini gözler önüne sermektedir.⁴

3.1.Kültürel Değişkenler

Çatışma süreci sosyal kültürden önemli ölçüde etkilenmektedir. Kültürün kişiler arası etkileşimlerdeki rolü literatürde pek çok defa ele alınmaktadır. Kaushal ve Kwantes`in çalışmalarında bahsedildiği üzere Leung ve arkadaşları, çatışma

¹ Kaushal, R. ve Kwantes, C. T., "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", International Journal of Intercultural Relations, Sayı. 30, 2006, s.579-580.

² Murat ve Açıkgöz, a.g.m., s. 13.

³ Murat ve Açıkgöz, a.g.m., s. 13.

⁴ Holt ve DeVore , a.g.m., s.167.

stratejisinin seçiminde sorumluluk atflarının yanı sıra prosedürel adalet, hakkaniyet, ve özelliklerin rolünü de incelemektedir. Örneğin Hong Kong ile ABD arasında tercih edilen çatışma yönetimi stratejisinin karşılaştırılmasında Amerikalıların daha muhalif bir çatışma yönetimi stratejisi seçmelerine karşın Çinliler`in ise daha dostane bir strateji tercih ettikleri görülmektedir.⁵

Bireysellik ve kolektivizm de, bu kültürel değer arasındaki farklılıkları incelerken karşımıza çıkan unsurlardan biridir.⁶ Bireysellik ve kolektivizm, başka pek çok alanın yanı sıra kültürel farklılıkların çatışma yönetimi tarzları üzerindeki etkisinin açıklanmasında da kullanılmaktadır. Örneğin Holt ve DeVore`un çalışmalarında bahsedildiği üzere Ting-Toomey, bireysel olarak karakterize edilebilen bir kültürün üyelerinin daha direk ve iddialı yolları tercih ettiğini ifade etmektedir.⁷ Amerika, Avusturya, Kanada, Almanya ve İngiltere gibi daha bireysel kültürlerin hüküm sürdüğü ülkelerde iletişim tarzına da bu yansımaktadır. Bireysel kültürlerde bireyler daha çok kendileri kendi öncelikleri ile ilgilenmektedir. Güçlü bir sözlü iletişimi içeren bu tarz kültürlerin özellikle problem çözme ve uzlaşma stratejileri üzerinde yoğunlaştıkları gözlemlenmektedir.⁸

Diğer yandan Çin, Japonya, Kore ve Meksika`da olduğu gibi kolektif kültürlerde ise grup her zaman bireyin önünde gelmektedir.⁹ Bu tür toplulukların ilişki tarzında bireyler çatışmadan kaçınmakta ya da en azından yumuşatma yoluna gitmekte böylece yüz kızartıcı durumlardan kaçınmaktadır. Bu görüşleri destekleyen pek çok araştırma mevcuttur. Örneğin Holt ve DeVore`un çalışmalarında zikrettikleri üzere Kagan, Knight, ve Martinez-Romero, Meksika gibi kolektif bir kültürden gelen deneklerin kaçınma ve yumuşatma stratejilerini problem çözme gibi daha aktif ve diyaloga dayalı stratejileri tercih eden Amerikalılar gibi bireysel kültür üyelerine nispeten çok daha fazla kullandıklarını bulmaktadır. Buna paralel olarak yine Holt ve DeVore`un çalışmalarında iade edildiği üzere Pearson ve Stephan da kolektif bir kültüre sahip olan Brezilyalıların çatışma durumunda yumuşatma ve kaçınma

⁵ Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.580.

⁶ Hofstede, a.g.k. s.62.

⁷ Holt ve DeVore, a.g.m., s.167.

⁸ Holt ve DeVore, a.g.m., s.167.

⁹ Hofstede, a.g.k., s.62.

yöntemlerini ağırlıklı olarak tercih ettiklerini dile getirmektedir.¹⁰ Bununla birlikte beşli çatışma yönetimi stratejilerini kullanarak gerçekleştirilen çalışmalar arasında farklı sonuçlar verenler de mevcuttur. İlaveten yine Holt ve DeVore'un ifade ettiği üzere konu üzerine çalışmalarda bulunan Lagao Amerikalılar (bireysel) ve Filipinliler (kolektif) arasında çatışma yönetimi stratejileri yönünden anlamlı bir farklılığa rastlanmamaktadır.¹¹

Bununla birlikte Leung ve arkadaşları bireysel ile kolektif kültürlerin karşılaştırılması şeklinde bir Doğu-Batı karşılaştırması yapmakta ve bu karşılaştırma sonucunda bireysel bir kültürel altyapıya sahip bireylerin çatışma yönetimine bir karşılaşma olarak bakmayı tercih ederken daha kolektivist kültürden gelenlerin bunun aksine bir uyum arayışı içersinde olduklarını ve daha ılımlı bir tablo çizdiklerini bulmaktadır.¹² Bir bireyin kültürel altyapısı, çatışmada tarafların birbirlerine karşı takınacakları tavra çatışma konusu olan hedeflerin belirlenmesinden bireyin bununla ilgili olarak ne yapacağına, çatışmada tarafların birbirlerine karşı takınacakları tavra çatışma sürecinin her aşamasını etkilemektedir. Bu nedenle çatışmanın doğası kültürler arasında bariz bir farklılık sergilemektedir. Bir kültür açısından önem taşıyan bir durum diğerinde rahatlıkla ihmal edilebilmektedir.¹³ Kültür en basit şekliyle bir topluluk tarafından paylaşılarak o topluluk dâhilindeki bireylerin düşünme şekli ve davranış tarzlarını şekillendiren değer, varsayım ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.¹⁴ Dolayısıyla kültür ile çatışma stratejileri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi de değerler ile inanç ve kabuller seviyesinde ele alınabilmektedir.

3.1.1 Değerler

Bireyin önceliğinin kişisel hedefler ya da grup hedefleri olarak şekillenmesi, onun çatışma durumunda izleyeceği stratejiyi belirleyen ana unsurlardan birini teşkil etmektedir. Örneğin daha bireysel bir kültürden gelen bireyler, çatışmaların çözümünde daha baskın dominant bir tutum sergileme eğiliminde iken; daha kolektif bir kültürün

¹⁰ Holt ve DeVore , a.g.m. s.168.

¹¹ Holt ve DeVore , a.g.m. s.168.

¹² Leung, K., Bond, M. H., De Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M. ve Murakami, F., "Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions", Journal of Cross-Cultural Psychology, Sayı: 33, 2002, s.286.

¹³ Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.581.

¹⁴ Keskin vd., a.g.m., s.308.

bireyleri, bütünleştirici bir yaklaşımı ya da çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedir. Bu görüşe paralel olarak yapılan araştırmalar da Çin gibi bir kolektif kültürün, çatışma yönetiminde taraflar arasındaki düşmanlığı azaltmayı öncelik olarak kabul ettiğini göstermektedir.¹⁵

3.1.2. İnanç ve Kabuller

Kültürün bireysel davranışlar üzerindeki etkileri üzerine odaklanan bir kısım araştırmalar; bu etkiyi açıklarken değerler yerine kültürün bir diğer bileşeni olan inanç ve kabulleri referans noktası olarak kabul etmektedir. Değerler bireylere bir şeyin iyi ya da kötü olduğunu empoze ettirmekte iken; inançlar ve kabuller, psikolojik sorunların neden ve çözümleri ile birlikte öncülleri ve sonuçları hakkında da bilgi sağlamaktadır.¹⁶ İnanç ve kabuller, bireylerin algıladıkları ve bildikleri şeyler ile farklı sosyal ve örgütsel kültürleri oluşturan ortak inançlar bütünü ifade etmektedir.¹⁷ Leung ve arkadaşları, değerler yerine kabulleri vurgulamanın, beşeri davranışları öngörmede daha faydalı ve fonksiyonel olabileceğini söylemektedir.¹⁸ Kabuller, değerlere göre daha somut ve kapsamlı olduğundan; bireylerin davranışlarına kılavuz olarak değerlerdense kabul ve inançları seçmeleri daha olası gözükmektedir.¹⁹

3.2. Örgüt Kültürü Çatışma Yönetimi İlişkisi

Bu çalışmada örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisinin incelenmesinde Leung ve arkadaşlarının²⁰ izinde bireysellik&kolektivizm ile güç aralıkları boyutları referans noktası olarak alınmaktadır. Nitekim bireysellik&kolektivizmden bahsederken buna güç aralıklarını da eklemek kapsamı genişletmektedir. Nitekim yine Holt ve DeVore'un çalışmalarında bahsedildiği üzere Triandis, otoritenin varlığının ana temasını birey ya da grup olarak kabul ederek orijinal tanımları genişleterek yatay ve dikey bireycilik kolektivizm kurgusunu ortaya atmakta; bireycilik ile kolektivizmin dikey ve yatay boyutları ile güç aralıkları arasında büyük bir benzerlik dikkatleri çekmektedir. Bireyler arası her bir etkileşim, bir dereceye kadar olsa da, güç aralıklarını ihtiva etmektedir. Bu gücün seviyesi ve kendini aksettirme şekli, bir kültürden diğerine değişmekte olup;

¹⁵ Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.582.

¹⁶ Leung vd., a.g.m., s.289.

¹⁷ Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.582.

¹⁸ Leung vd., a.g.m., s.289.

¹⁹ Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.583.

²⁰ Leung vd., a.g.m., s.289-302.

sadece çatışma sürecinin doğasını değil; bununla birlikte benimsenen çatışma yönetimi stratejilerini de belirlemektedir.²¹

Örneğin Kaushal ve Kwantes'in konu üzerine gerçekleştirdiği çalışmalarında ifade edildiği üzere Kramer, araştırmasında, güç aralıklarının yüksek olduğu merkezi ve otokratik bir karar verme mekanizmasının çatışma ile başa çıkmada daha saldırgan ve daha az uyumcu bir stil sergilediğini ortaya koymaktadır.²² Yine bireysellik & kolektivizm yapısını temel alan çalışmalarında Lee ve Rogan, bireysel bir kültüre sahip Amerika ile kolektif bir kültüre sahip Kore arasında çatışma yönetimi tarzlarını karşılaştırmaktadır.²³ Bireysellik ve kolektivizm ile güç ilişkilerinin dikkate alındığı araştırma bireyin kültür tipinin onun çatışma yönetimi davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu şeklinde sonuçlanmaktadır.

Bu çalışmada güç aralıklarının düşük ve bireysellik katsayılarının yüksek olduğu kültürler esnek kültür; bunun aksine güç aralıklarının ve kolektivizmin yüksek olduğu kültürler de statik kültür olarak addedilmektedir. Esnek bir örgütsel kültüre sahip olan örgütlerde, üyelerin rahatlıkla diyaloga girip iletişim kurmalarına imkân veren yeterli serbesti mevcuttur. Hatalara tolerans gösteren, çalışanların sorumluluk almalarını, diyaloga girmelerini ve yeni fikirler üzerinde çalışarak rekabet edebilmelerini destekleyen esnek bir kültürün hüküm sürdüğü örgütlerin bu nitelikleri dikkate alındığında çatışma yönetiminde uzlaştırma ve problem çözme stratejileri izleyeceği; kaçınma, yumuşatma ve güç kullanma stratejilerinden uzak duracağı öngörülmektedir.²⁴ Bunun aksine riskten kaçınan, durağan karakterde, astların üstlerine ses çıkaramadıkları, sivrilmekten kaçındıkları kolektif bütünlüğün dolayısıyla da fedakârlıkların vurgulandığı statik bir kültüre sahip örgütlerin ise, bu özellikleri sebebiyle çatışma yönetiminde kaçınma, yumuşatma ve güç kullanma stratejileri izleyeceği ve uzlaştırma ve problem çözme stratejilerinden uzak duracağı öngörülmektedir.²⁵

²¹ Holt ve DeVore, a.g.m. s.168.

²² Kaushal ve Kwantes, a.g.m., s.582.

²³ Lee, H. O. ve Rogan, R. G., "A Cross-Cultural Comparison Of Organizational Conflict Management Behaviors", International Journal of Conflict Management, Sayı: 2(3), 1991, s.181.

²⁴ Santoro ve Gopalakrishnan, a.g.m., s.304.

²⁵ Cummings ve Teng, a.g.m., s.43.

II. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ KONULU ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Kültür ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkilerin incelenmekte olduğu bu tez çalışmasında Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke dâhilinde tekstil gibi önemli bir sektörde örgüt kültürünün çatışma yönetimi davranışları üzerindeki etkilerinin araştırılması böylece ilgili literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Küreselleşen ekonomi, çok uluslu şirketler ve stratejik ittifaklar; iş görenlerin altyapı, eğitim, etnik köken ve kültür gibi konularda çeşitliliğinde bir artışı da beraberinde getirmekte; işgücü gitgide daha heterojen bir hale gelmektedir. Bu heterojenlik de çalışanlar arasında yaşanan potansiyel sorun, yanlış anlama ve gerginlik ve çatışmaların sayısında önemli bir artışla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle çatışma yönetimi mevzusu yönetim disiplini açısından gitgide daha da önemli bir hale gelmektedir. Kültür, hem çatışmanın temel sebeplerinden birini teşkil etmekte; hem de bireylerin çatışma durumunda göstereceği davranışlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Dolayısıyla bakılınca örgüt kültürü çatışma yönetimi davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması hem akademisyenler, hem de sanayiden yöneticiler açısından büyük bir öneme sahiptir.

3. ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

Araştırmamızda gelişmiş batı ülkelerinde kullanılarak geçerlik ve güvenilirliklerini ispatlamış ölçekler kullanılmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar dâhilinde örgüt kültürü ve çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek üzere kullanılan bu ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri analizler kısmında faktör analizi ve Cronbach`ın alfası hesaplanarak test edilecektir. Kullanılan ölçeklerin kaynakları aşağıda verilmektedir:

- Bu çalışmada kültürün esnekliğini ölçmek amacıyla Santoro ve Gopalakrishnan`ingeliştirdiği üç maddeden oluşmakta olan esneklik ölçeği kullanılmaktadır. ¹
- Bu çalışmada kültürün statikliğini ölçmek amacıyla Santoro ve Gopalakrishnan`ingeliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan statik kültür ölçeği kullanılmaktadır. ²
- Bu çalışmada problem çözme boyutunu ölçmek amacıyla Rahim`in geliştirdiği yedi maddeden oluşmakta olan problem çözme ölçeği kullanılmaktadır. ³
- Bu çalışmada uzlaştırma boyutunu ölçmek amacıyla Rahim`in geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan uzlaştırma ölçeği kullanılmaktadır. ⁴
- Bu çalışmada yumuşatma boyutunu ölçmek amacıyla Rahim`in geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan yumuşatma ölçeği kullanılmaktadır. ⁵
- Bu çalışmada yumuşatma kaçınma boyutunu ölçmek amacıyla Rahim`in geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan kaçınma ölçeği kullanılmaktadır. ⁶
- Bu çalışmada güç kullanma boyutunu ölçmek amacıyla Rahim`in geliştirdiği dört maddeden oluşmakta olan güç kullanma ölçeği kullanılmaktadır. ⁷

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik kısıtlar mevcuttur.

a) Öncelikle bu çalışma İstanbul ve çevresinde konumlanmış firmalar üzerinde gerçekleştirilmektedir; Oysa ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

c) Bu çalışma tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla sonuçlar, tekstil sektörünün kendi bağlamında değerlendirilmelidir.

¹ Santoro ve Gopalakrishnan, a.g.m., s.317

² Santoro ve Gopalakrishnan, a.g.m., s.317

³ Rahim, M A., "A measure of styles of handling interpersonal conflict", Academy of Management Journal, Sayı. 26, 1983, s. 367

⁴ Rahim, a.g.m., s.367

⁵ Rahim, a.g.m., s.367

⁶ Rahim, a.g.m., s.367

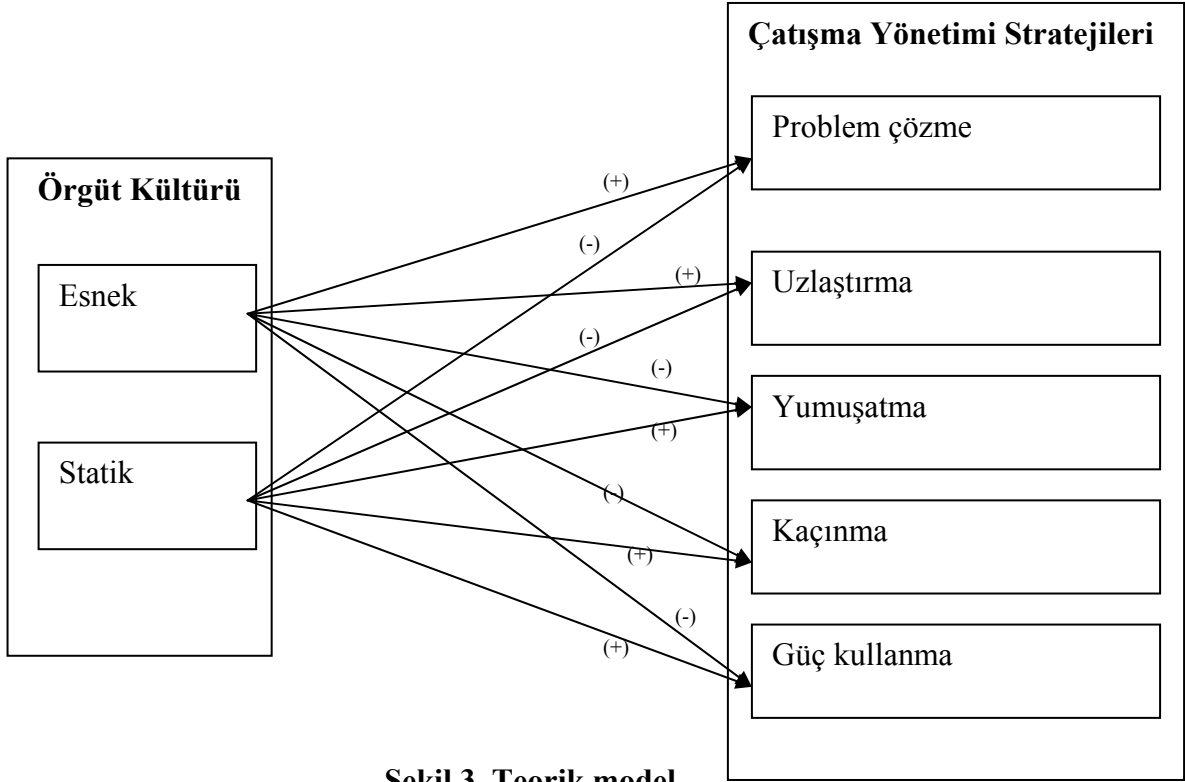
⁷ Rahim, a.g.m., s.367

d) Son olarak da burada gerçekleştirilecek analizler 89 adet katılımcıdan alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

5. ARAŞTIRMA MODELİ

Esnek ve statik kültür boyutları ile karakterize edilen örgüt kültürünün problem çözme, uzlaştırma, yumuşatma, kaçınma ve güç kullanma boyutları ile ele alınan çatışma yönetimi stratejileri üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla toplamda on adet hipotez geliştirilmiştir (bkz şekil 3). Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla aşağıda verilmektedir:

- H.1: Esnek kültür problem çözme stratejileri ile pozitif ilişkilidir.
- H.2: Statik kültür problem çözme stratejileri ile negatif ilişkilidir
- H.3: Esnek kültür uzlaştırma stratejileri ile pozitif ilişkilidir.
- H.4: Statik kültür uzlaştırma stratejileri ile negatif ilişkilidir
- H.5: Esnek kültür yumuşatma stratejileri ile negatif ilişkilidir.
- H.6: Statik kültür yumuşatma stratejileri ile pozitif ilişkilidir
- H.7: Esnek kültür kaçınma stratejileri ile negatif ilişkilidir.
- H.8: Statik kültür kaçınma stratejileri ile pozitif ilişkilidir
- H.9: Esnek kültür güç kullanma stratejileri ile negatif ilişkilidir.
- H.10: Statik kültür güç kullanma stratejileri ile pozitif ilişkilidir



Şekil 3`de örgüt kültürü ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkilere dair bu çalışmada geliştirilen model verilmektedir. Bu modeli geliştirirken Hofstede⁸, Santoro ve Gopalakrishnan⁹ ile Holt ve DeVore`un¹⁰ çalışmalarından faydalanılmıştır

6. METODOLOJİ

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini İstanbul`da faaliyet göstermekte olan tekstil firmaları oluşturmaktadır. Bu evreni temsil etmesi amacı ile İstanbul Ticaret Odası kayıtlarından faydalanılarak ve erişilebilirlikleri esas alınarak seçilen 300 firma örneklem olarak hedeflenmektedir.

6.2. Verilerin Toplanması Yöntemi

Veri toplama aracı olarak, bir anket formu geliştirilmiştir. Ankette, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla 7; çatışma yönetimi stratejilerini ölçmek amacıyla 28

⁸ Hofstede, a.g.m.

⁹ Santoro ve Gopalakrishnan, a.g.m.

¹⁰ Holt ve DeVore, a.g.m.

olmak üzere toplam 35 soru bulunmaktadır. Anket sorularının cevapları için (1= çok muhtemel, 5= çok muhtemel değil), üçüncü bölümde yer alan soruların cevapları için ise (1= kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) arasında 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen modelin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılan çalışma anketinde, daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçeye çevrilmiş; ardından da Türkçeye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır.

Geliştirilen anket, müzakere farklılıklarını giderip müzakere stillerini belirlemek amacıyla İstanbul'da faaliyet gösteren Tekstil firmalarından oluşan 300 firmalık bir örneklem grubuna elektronik posta(e-mail), mektup ve yüz yüze görüşmeler gibi araçlardan yararlanılarak ulaştırılmıştır. Sonuç olarak 89 adet anketin geri dönüşü sağlanmış olup bunlar istatistiksel değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu da anketlerin geri dönüş oranının yaklaşık % 30 olduğunu göstermektedir. Veriler, Mart ve Nisan 2008 tarihlerinde toplanmıştır.

6.3. Geçerlik ve Güvenilirlik

Ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirliklerini test etmek amacı ile faktör analizi ve Cronbach alfa testi kullanılmaktadır. Geçerlik ölçümlerimizin gerçekten ölçmek istediği şeyi ölçtüğünü, güvenilirlik de ölçümlerimizin ölçmek istediği şeyi doğru ölçtüğünü göstermektedir. Faktör analizi ile ölçeklerimizdeki soruların gerçekten o faktörler altında toplanıp toplanmadığı böylece ölçmek istediğimiz şeyi ölçüp ölçmediği gösterilmektedir. Faktör analizinin geçerliliği sağlaması, her bir sorunun kendi faktörü altında toplanması ile değerlendirilmektedir.

Tablo 3 ve tablo 4`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları gözükmemektedir. Ölçümler SPSS 13.0 kullanılarak keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenleri oluşturan iki faktörün

tamamı bir keşifsel faktör analizi (EFA) modeline; bağımlı değişkenleri oluşturan beş faktör de bir diğer EFA modeli içine dahil edilmiştir. Bu analizin sonucunda değişkenlerin yedi faktörde toplandığı ortaya çıkmıştır; esnek kültür, statik kültür, problem çözme, uzlaştırma, yumuşatma, kaçınma ve güç kullanma Bütün sorular farklı değişkenleri ölçmektedir. Bu nedenle bütün sorular araştırma modelinde belirtilen değişkenleri ölçmek için uygundur.

Tablo 5`de tüm yedi değişken arasındaki karşılıklı birebir ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları verilmektedir. Korelasyon katsayılarının yanındaki yıldızlar bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Çift yıldız, 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesinde bir anlamlılığa işaret etmektedir. Korelasyon analizi sonuçları, kaçınma stratejisi dışında tüm değişkenler arasında karşılıklı ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte değişkenlerin güvenilirliklerini ölçmek amacıyla Cronbach`ın alphası hesaplanmıştır. Alfa değerleri tabloda çaprazlama parantez içinde verilmektedir. Değişkenler için hesaplanan alfa değerlerinin 0,788 ile 0,942 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler Nunally`nin 0,70 olarak verdiği eşik değerinin üstündedir. Bu sonuçlar anketlerin geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 3 Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2
Esnek kültür		
Bu firma çalışanlarının çoğu onları etkileyecek kararlara yön verebilirler	,901	
Bu firmada fonksiyonel ve sabit roller yerine işbirliği ve takım çalışmaları desteklenmektedir	,826	
Bu firmada değişiklikler müşteri yorum ve önerileri doğrultusunda yapılır	,885	
Statik kültür		
Bu firmada işlerin belirli standart ve prosedürler çerçevesinde yürütülmesi yönünde fikir birliği mevcuttur		,745
Bu firmada işlerimiz öngörülebilir bir düzen içinde gerçekleşmektedir		,796
Bu firma çalışanları firmanın gelecekteki durumuna yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaktadır		,850
Firmamızın geleceğe yönelik uzun dönemli hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda belirli bir çizgisi vardır		,802

Tablo 4 Faktör Analizi

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Problem çözme					
Kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı grupla birlikte inceledik	,750				
Problemi birlikte çözebilmek için karşı grupla açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunduk	,793				
Her iki grubun da kabul edebileceği bir karara varmak için karşı grupla işbirliği yaptık	,814				
Karşı grupla birlikte sorunun doğru anlaşılması için çalıştık	,723				
Karşı grupla her iki grubun da beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştık	,901				
Birlikte bir karara varmak için düşüncelerimizi karşıımızdaki grubun düşünceleriyle birleştirmeye çalıştık	,824				
Sorunun en iyi şekilde çözülmesi için her iki grubun da isteklerinin açıkça ortaya konmasına çalıştık	,808				
Uzlaşma					
Uzlaşma sağlanması için karşı grupla pazarlık ettik		,816			
Bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşılıklı tavizler önerdik		,839			
Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştık		,839			
Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştık		,702			
Uyma					
Karşı grubun isteklerini yerine getirdik			,839		
Karşı gruba tavizler verdik			,829		
Karşı grubun önerilerine uyduk			,846		
Karşı grubun isteklerine razı olduk			,861		
Karşı grubun beklentilerine uymaya çalıştık			,826		
Karşı grubun ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık			,683		
Kaçınma					
Tatsızlık çıkmasını engellemek için karşı grupla olan anlaşmazlıkları ortaya çıkarmadık				,821	
Karşı grupla ters ve anlaşmazlığa düşmekten kaçındık				,877	
Karşı grupla olan anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındık				,818	
Karşı grupla anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındık				,880	
Karşı grupla karşılıklı tatsız sözler sarf edilmesinden kaçındık				,660	
Güç kullanma					
Zor bir duruma düşmemek için söz konusu grupla olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettik					,682
Kendi grubumuzun fikirlerinin kabulü için nüfuzumuzu kullandık					,831
İstedığımız bir karara varmak için otoritemizi kullandık					,874
İstedığımız bir karara varmak için uzmanlığımızdan yararlandık					,642
Kendi görüşlerimizin kabulü için kararlı davrandık					,666
Mücadeleyi kazanmak için otoritemizi kullandık					,807

Tablo 5. Ortalama ve standart sapma ve korelasyon katsayıları

Faktör	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5	6	7
Esnek kültür	3,7064	,92985	(841)						
Statik kültür	3,5255	,87428	,650(**)	(0,810)					
Problem çözme	3,8655	,74412	,638(**)	,487(**)	(0,908)				
Uzlaşma	3,7520	,78749	,456(**)	,279(*)	,712(**)	(0,810)			
Yumuşatma	3,5168	,80811	,367(**)	,485(**)	,468(**)	,438(**)	(0,898)		
Kaçınma	3,4664	,91185	,878	,173	,199	,089	,423(**)	(0,873)	
Güç kullanma	3,5517	,85306	,234(*)	,330(**)	,370(**)	,283(**)	,394(**)	,584(**)	(0,848)

** :p< 0, 01, * : p< 0,05

6.4. Hipotez Testleri

Hipotezlerimizi test etmek amacı ile regresyon analizinden faydalanılmaktadır. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü göstermesi ve modeldeki değişkenlerin bir bütün halinde değerlendirmesi açısından korelasyon analizinden daha üstün bir nitelik taşımaktadır. Burada R2 bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarını açıklayabildiğini göstermekte; F değeri de modelin tüm olarak anlamlılığını ortaya koymaktadır. β değeri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin şiddetini göstermekte olup bu değerlerin yanlarındaki yıldızlar, bu etkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sergilemektedir. Çift yıldız 0.01 seviyesinde, tek yıldız da 0.05 seviyesindeki anlamlılığa tekabül etmektedir. Bu yıldızlar tablodaki significant (anlamlılık) kısmı dikkate alınarak verilmektedir.

Tablo 6. Esnek kültür ve statik kültürün problem çözme stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Esnek kültür	,563**	,000
Statik kültür	,115	,293

Bağımlı değişken: **Problem çözme** R²= 0,415, F= 30,046

** :q< 0, 01, * : q< 0,05

İlk regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu (F= 30,046, sig < 0,01); problem çözme üzerindeki değişimin

%42'sini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H1`de belirtildiği üzere esnek kültürün problem çözme stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Ancak bulgular H2`de önerilenin aksine statik kültür ile problem çözme stratejisi arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H1`i destekler nitelikte iken; H2 reddedilmektedir.

Tablo 7. Esnek kültür ve statik kültürün uzlaşma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Esnek kültür	,473**	,000
Statik kültür	-,027	,833
Bağımlı değişken: Uzlaşma $R^2= 0,208$, $F= 10,501$		

** : $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$

İkinci regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 10,501$, $sig < 0,01$); uzlaşma üzerindeki değişimin %21`ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H3`de belirtildiği üzere esnek kültürün uzlaşma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Ancak bulgular H4`de önerilenin aksine statik kültür ile uzlaşma stratejisi arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H3`ü destekler nitelikte iken; H4 reddedilmektedir.

Tablo 8. Esnek kültür ve statik kültürün yumuşatma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Esnek kültür	,096	,443
Statik kültür	,417**	,001
Bağımlı değişken: Yumuşatma $R^2= 0,217$, $F= 13,080$		

** : $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$

Üçüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 13,080$, $\text{sig} < 0,01$); yumuşatma üzerindeki değişimin %22'ini açıkladığı görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H6'da belirtildiği üzere statik kültürün yumuşatma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Ancak bulgular H5'de önerilenin aksine esnek kültür ile yumuşatma stratejisi arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H6'yı destekler nitelikte iken; H5 reddedilmektedir

Tablo 9. Esnek kültür ve statik kültürün kaçınma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Esnek kültür	-,157	,265
Statik kültür	,267*	,060
Bağımlı değişken: Kaçınma $R^2= 0,019$, $F= 1,883$		

** : $q < 0, 01$, * : $q < 0,05$

Dördüncü regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin anlamlılık seviyesinin oldukça düşük olduğu ve kaçınma üzerindeki değişimin sadece %02'ini açıklayabildiği görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H8'da belirtildiği üzere statik kültürün kaçınma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Ancak bulgular H7'de önerilenin aksine esnek kültür ile kaçınma stratejisi arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H8'i destekler nitelikte iken; H7 reddedilmektedir.

Tablo 10. Esnek kültür ve statik kültürün güç kullanma stratejisi üzerindeki etkilerini gösteren regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	β	Sig
Esnek kültür	,043	,751
Statik kültür	,295*	,032
Bağımlı değişken: Güç kullanma $R^2= 0,084$, $F= 4,991$		

** : $q < 0,01$, * : $q < 0,05$

Beşinci ve son regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında regresyon modelinin de bir bütün olarak anlamlı olduğu ($F= 4,991$, $sig < 0,01$); güç kullanma üzerindeki değişimin %08'ini açıklayabildiği görülmektedir. Bulgular, bağımsız değişkenler açısından teker teker incelendiğinde H10'da belirtildiği üzere statik kültürün güç kullanma stratejisi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu görülmektedir. Ancak bulgular H9'de önerilenin aksine esnek kültür ile kaçınma stratejisi arasında bir ilişkinin varlığını destekler nitelikte kanıt sağlamamaktadır. Dolayısıyla sonuçlar H10'u destekler nitelikte iken; H9 reddedilmektedir

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, çatışma yönetimi ve örgüt kültürü kavramlarını ele almakta; örgüt kültürü çatışma yönetimi ilişkisini araştırmaktadır. Hem bireylerin hem de örgütlerinin hayatının kaçınılmaz bir gerçeği olan çatışma; örgütler ve bireyler açısından zararlı sonuçlarının yanı sıra etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliği dolayısıyla örgütsel etkinliği arttırabilen bir durumdur. Dolayısıyla çatışma yönetimi fenomeni üzerinde detaylı bir şekilde durulması hem yöneticiler hem de bilim adamları açısından büyük bir önem arz etmektedir. İlgili literatür, örgütlerin izleyeceği çatışma yönetimi stratejilerinin örgütsel değişkenlerden özellikle de örgüt kültüründen önemli derecede etkilendiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu çalışmada kapsamlı bir literatür taraması ile ele alınan örgüt kültürü ve çatışma yönetimi ilişkisinin ampirik bir çalışma ile Türkiye gibi gelişmekte olan bir doğu ülkesinde test edilerek literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan esnek kültür, statik kültür, problem çözme, uzlaşma, yumuşatma, kaçınma ve güç kullanma stratejisi ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için de uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Sonuçlar, hatalara tolerans gösteren, çalışanların sorumluluk almalarını, diyaloga girmelerini, destekleyen ve onlara yeni fikirler üzerinde çalışarak rekabet edebilme imkanı veren esnek bir örgüt kültürünün, çatışma yönetiminde diyalog gerektiren uzlaştırma ve üyelerin aktif katılımının içeren her bir bireyin kendini ifade edebildiği problem çözme stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Yine sonuçlar; hiyerarşik ilişkilerin varlığını, üyelerin kendilerini ifade etmek yaratıcılıklarını kullanmak yerine kendilerine verilen görevleri direkt olarak yerine getirmeyi tercih ettikleri, risk almaktan kaçındıkları bir ortamı meydana getiren statik bir örgüt kültürünün ise sorunların tepe yönetiminin inisiyatifi ile çözümlendiği güç kullanma, üyelerin çatışmaktan kaçındıkları kaçınma ve sorunların iki tarafın da geri çekilmesi ile çözüldüğü yumuşatma stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmadan yöneticiler için iki anlam çıkartmak gerekmektedir:

a-) Öncelikle çatışma yönetimi sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi için örgüt kültürünün dikkate alınması şarttır. Yöneticilerin karar durumunda bunu değerlendirmeleri gerekmektedir.

b-) Bununla birlikte esnek bir kültür oluşturmak problemleri çözüme ve uzlaşma gibi çatışmalarda her iki tarafın da memnuniyetini sağlayan dolayısıyla çatışmaya nihai bir çözüm getirmede daha etkin olan stratejilerin uygulanması açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin bu konuya ağırlık vermeleri bir zorunluluktur

Çatışma, günümüz küresel ve değişken iş dünyasının kaçınılmaz gerçeklerinden biridir. Bu açıdan örgüt kültürü gibi örgütsel değişkenler ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Bu konu üzerine gelecekte çalışmalarda bulunacak olan araştırmacılara:

- i. Öncelikle örnekleme tek bir sektörle sınırlandırmak yerine farklı sektörlerden de veri toplamaları, böylece homojen bir örneklem oluşturmaları
- ii. Veri toplarken sadece İstanbul bölgesi ile sınırlı kalmayıp, çalışmayı ülke geneline yaymaları
- iii. Örgüt kültürü ile birlikte örgüt yapısı ya da liderlik tarzları gibi yeni değişkenler de katarak teoriyi genişletmeleri önerilmektedir.

Kaynaklar

- Akat, İ., Budak G, ve Budak G., İşletme Yönetimi, İzmir 2002,
- Akkirman, A. D., , “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.13(2), İzmir, 1998.
- Altun, S.A., Örgüt Sağlığı, Ankara 2001
- Atay, O., Örgüt kültürü ve süreci, 1999, <http://tebesirtozu.blogcu.com/2256479/>, (07.02.2008).
- Aytaç, S., “Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, S.5(2), 2003.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan E., Davranış Bilimleri, İstanbul 1996
- Bovvditch, J. ve Buono, A. F., A Primer on Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Newyork, 1990 (Bölüm özeti Türkçe) www.hunersencan.com/files/orgutsel_kultur_metin.doc, (05.03.2008).
- Bumin, B., Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Ankara 1990.
- Campbell, C. R., “A Longitudinal Study of One Organization’s Culture: Do Values Endure?”, Mid-American Journal of Business, S.19(2), 2004.
- Chacko, E., “Culture And Therapy: Complementary Strategies For The Treatment Of Type-2 Diabetes In An Urban Setting In Kerala”, India, Social Science & Medicine, S.56(5), 2003.
- Cummings, J. L., and Teng, B., “Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success”, Journal of Engineering and Technology Management, S.20(1-2), 2003.
- Durğun, S., “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel İletişim”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 3(2), 2006.

- Ellis, D. G. ve Maoz, I. A “Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict”, The International Journal of Conflict Management, S.14, 2003..
- Erol, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul,1996.
- Erol, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul,1996.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2000.
- Hofstede, G., Culture’s consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills: Sage, 1980.
- Holt, J.L. ve DeVore, C.J., “Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution:A meta-analysis”, International Journal of Intercultural Relations, S.29, 2005.
- Lee, H. O., ve Rogan, R. G., “A Cross-Cultural Comparison Of Organizational Conflict Management Behaviors”, International Journal of Conflict Management, S.2(3), 1991.
- İbicioğlu, H., "İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Ocak Sayısı, 2001.
- Kağıtçıbaşı, Ç., İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 1996.
- Karip, E., Çatışma Yönetimi, Ankara ,1999.
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T., “The Role of Culture And Personality in Choice of Conflict Management Strategy”, International Journal of Intercultural Relations, S.30, 2006.
- Keçecioğlu, T., "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek Dergisi, Nisan Sayısı, 1998.

- Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S., “Adokrazi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.18(1-2), 2004.
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul 2001.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C., “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, S.7(1), 2001.
- Leung, K., Bond, M. H., De Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M. ve Murakami, F., “Social axioms: The search for universal dimensions of general beliefs about how the world functions”, Journal of Cross-Cultural Psychology, S.33, 2002.
- Lund, D. B., “Organizational Culture and Job Satisfaction”, Journal of Business & Industrial Marketing, S.18(3), 2003.
- Morris, M. W., Williams, K. Y., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. T., Bhatnagar, D., Li, J., Kondo, M., Luo, J., ve Hu, J., “Conflict Management Style: Accounting for Cross-National Differences”, Journal of International Business Studies, S.29, 1998.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B., “Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.3(5), Zonguldak, 2007.
- Özer, M. A., "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", Verimlilik Dergisi , Ocak Sayısı, 2000.
- Rangarajana, D., Chonko, L. B., Jones, E., and Roberts J. A., “Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: A conceptual framework and propositions for research”, Industrial Marketing Management, S.33 2004.

- Rogers, E. M., Hart, W. B., Mike, Y., “Edward T. Hall and History of Intercultural Communication: The United States and Japan”, Keio Communication Review, S.24, 2002.
- Sadri, G., ve Lees, B., “Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage”, The Journal of Management Development, S.20(9-10), 2001.
- Santoro, M., D. and Gopalakrishnan, S., “The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures”, Journal English Technology Management, S.17, 2000.
- Schein, E. H, “Organizational Culture”, American Psychologist Published, Sayı: 45(2), 1990, s.109-119, Çev: Akbaba A., “Örgütsel Kültür”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.4(3).
- Şahin, A., Emini F. T., Ünsal Ö. “Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.15, 2006.
- Tamer, Koçel, "İşletme Yöneticiliği", İstanbul:,1993.
- Taştan, S., “Örgütsel Çatışma Ve Çatışma Yönetimi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale010.asp>, (03.04.2008).
- Türkel, A. U., Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, İstanbul, 2000.
- Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C., “The relationship between organisational culture, organisational climate and managerial values” International Journal of Public Sector Management; S.12(7), 1999.
- Rahim, M A., “A measure of styles of handling interpersonal conflict”, Academy of Management Journal, S.26, 1983.

ÖZGEÇMİŞ

19 Aralık 1972 tarihi Kayseri doğumluyum. İlk,Orta öğrenimimi aynı ilde, Polis Koleji ve Polis Akademisini Ankara da tamamladıktan sonra, 1995 yılından bu yana İstanbul ilinde değişik birimlerde Polislik görevimi icra etmekteyim. 1999 yılında Ağrı ili Patnos ilçesinde Kısa Dönem Askerlik görevimi tamamladım. 2005 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyonu Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Aday: H.Ahmet DEĞİRMENCİ

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet Değirmenci' nin Doç.Dr. Halit Keskin nezaretinde yürütmekte olduğu “**Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkiler**” konulu tezinin uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket orta kademe yöneticiler tarafından doldurulmalıdır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde-bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2008 Ahmet Değirmenci

Demografik Bilgiler

CİNSİYETİNİZ: BAY..... BAYAN.....
EĞİTİM SEVİYENİZ: ORTA..... LİSE.....ÜNİVERSİTE..... LİSANS ÜSTÜ.....
MESLEKİ EĞİTİM ALANINIZ: FEN-TIP..... MÜH-TEK.....
SOSYAL.....
EĞİTİM HAYATINIZIN SÜRESİ (YIL):
MESLEKİ TECRÜBENİZ (YIL):
DEPARTMANINIZ (ÇALIŞTIĞINIZ BÖLÜM) :
BU ŞİRKETTEKİ KIDEMİNİZ (YIL):
YAŞINIZ:

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

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür – Esnek

Firmamızda çalışanlarının büyük bir kısmı, onları etkileyecek kararlara yön verebilmekteydi.....	1	2	3	4	5
Firmamızda fonksiyonel ve sabit roller yerine işbirliği ve takım çalışmaları desteklenmekteydi	1	2	3	4	5
Firmamızda değişiklikler müşteri yorum ve önerileri doğrultusunda yapılmaktaydı	1	2	3	4	5
Firmamız, dış çevreye karşı çok duyarlı ve değişimlere kolay adapte olmaktaydı	1	2	3	4	5

Kültür – Statik

Firmamızda işlerin belirli standart ve prosedürler çerçevesinde yürütülmesi yönünde fikir birliği mevcut idi.....	1	2	3	4	5
Firmamızda işlerimiz öngörülebilir bir düzen içinde gerçekleşmekteydi.....	1	2	3	4	5
Firmamızda geleceğe yönelik uzun dönemli hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda belli bir çizgisi vardı	1	2	3	4	5
Firmamızda çalışanlar, firmanın gelecekteki durumuna yönelik ortak bir vizyonu paylaşmaktaydı	1	2	3	4	5

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

ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ

Problem çözme stratejisi

Kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşı grupta birlikte inceledi.	1	2	3	4	5
Problemi birlikte çözebilmek için karşı grupta açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunduk.	1	2	3	4	5
Her iki grubun da kabul edeceği bir karara varmak için karşı grupta işbirliği yaptık.	1	2	3	4	5
Karşımızdaki grupta birlikte sorunun doğru anlaşılması için çalıştık	1	2	3	4	5
Karşı grupta, her iki grubun da beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştık	1	2	3	4	5
Birlikte bir karar varmak için düşüncelerimizi karşımızdaki grubun düşünceleriyle birleştirmeye çalıştık.	1	2	3	4	5
Sorunun en iyi şekilde çözümlenmesi için her iki grubun da isteklerini açıkça ortaya koymasına çalıştık.	1	2	3	4	5

Uzlaşma Stratejisi

Uzlaşma sağlanması için karşı grupta pazarlık ettik.	1	2	3	4	5
Bir uzlaşma sağlanabilmesi için karşılıklı tavizler önerdik	1	2	3	4	5
Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştık	1	2	3	4	5
Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştık	1	2	3	4	5

Uyma Stratejisi

Karşı grubun istekleri yerine getirdik.	1	2	3	4	5
Karşı gruba tavizler verdik	1	2	3	4	5
Karşı grubun önerilerine uyuldu	1	2	3	4	5
Karşı grubun isteklerine razı olduk	1	2	3	4	5
Karşımızdaki grubun beklentilerine uymaya çalıştık.	1	2	3	4	5
Karşı grubun ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştık.	1	2	3	4	5

Kaçınma Stratejisi

Tatsızlık çıkmasını önlemek için karşı grupla olan anlaşmazlıkları ortaya çıkarmadık.	1	2	3	4	5
Karşı grupla ters ve anlaşmazlığa düşmekten kaçındık.	1	2	3	4	5
Karşı grupla olan anlaşmazlıkların açıkça konuşulmasından kaçındık.	1	2	3	4	5
Karşı grupla anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındık.	1	2	3	4	5
Karşı grup ile, karşılık tatsız sözler sarf edilmesinden kaçındık.	1	2	3	4	5

Zorlama Stratejisi

Zor bir duruma düşmemek için söz konusu grupla olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettik.	1	2	3	4	5
Kendi grubumuzun fikirlerinin kabulü için nüfuzumuzu kullandık.	1	2	3	4	5
İstedığımız bir karar varmak için otoritemizi kullandık	1	2	3	4	5
İstedığımız bir karara varmak için uzmanlığımızdan yararlandık.	1	2	3	4	5
Kendi görüşlerimizin kabulü için kararlı davrandık.	1	2	3	4	5
Mücadeleyi kazanmak için otoritemizi kullandık.	1	2	3	4	5

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

PERFORMANS

Rakiplerle karşılaştırıldığında işletmemiz:

Daha başarılıdır	1	2	3	4	5
Daha yüksek pazar payına sahiptir.	1	2	3	4	5
Daha hızlı büyümektedir.	1	2	3	4	5
Daha karlıdır	1	2	3	4	5
Daha yenilikçidir	1	2	3	4	5
Daha büyük ölçeğe sahiptir	1	2	3	4	5