

**T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
GENEL İŞLETMECİLİK BİLİM DALI**

145601

145601

**İŞLETMELERDE KİŞİLERARASI  
ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE  
BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tümer DEDE**

**PROF.DR. İNCİ ERDEM ARTAN**

**İSTANBUL 2004**

20.07.2004



T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz *İşletme Yönetimi Anabilim dalı Genel İşletmecilik* bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden G12251-021 numaralı Tümer Dede'nin "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**İŞLETMELERDE KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARIN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ VE BİR ARAŞTIRMA**" adlı Tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.07.2004 tarih ve 2004/5-3 sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin 27-a maddesi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın Tezi hakkında *oybirliği* ile **Kabul** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 3 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN  
PROF.DR.İNCİ ERDEM ARTAN

ÜYE  
DOÇ.DR.EKREM TATOĞLU

ÜYE  
YRD.DOÇ.DR.ERKAN BAYRAKTAR

## **ÖZGEÇMİŞ**

**Tümer Dede 1974 yılında, Göle'de doğdu. 1991 yılında, İstanbul-Florya'daki Tevfik Ercan Lisesi'den mezun oldu. 1997 yılında, İstanbul Üniversitesi, Jeoloji Mühendisliği Fakültesi'nden mezun oldu. Eylül 2002'de ise Beykent Üniversitesi Genel İşletmecilik Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. Peryön ve Kalder üyesidir. 1998 yılından beri özel bir şirkette denetimci olarak görev yapmakta olan Tümer Dede, evli ve bir çocuk babasıdır.**



## **VITA**

**Tümer Dede was born on October 12, 1974 in Göle. He graduated from Tevfik Ercan Lisesi in Florya, İstanbul in 1991. He graduated from Istanbul University, with a Bachelor of Arts in Geology Engineering in 1997. He is a member of professional associations such as PERYÖN, KALDER. He has been working in a private firm since 1998 as a auditor. He is married and has a newborn son.**



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada amaç, işletmelerdeki kişilerarası çatışmalar ve çatışma durumunda çatışan tarafların diğerine karşılık verme tarzları ile ilgili yaklaşımları ortaya koymaktır. Çalışmada çatışma kavramı, türleri, çatışmaya neden olan faktörler ve çatışmayı azaltacak yöntemler ele alınmıştır.

Geniş bir literatür taraması yapılarak çatışma kavramı incelenmeye çalışılmıştır. Daha sonra kişilerarası çatışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri ve çatışmalardan kaçınmak üzere kullanılan yöntemlerin neler olduğu araştırılmıştır. Bu amaçla yayın dağıtımını yapan bir işletmede anketler dağıtılarak elde edilen cevaplar değerlendirilmiş ve kişilerarası çatışma kavramı bu bulgular ışığı altında açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmam sırasında desteğini hiç bir zaman eksik etmeyen danışmanım Prof. Dr. İnci Erdem Artan'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca; çalışmamın uygulama kısmında bana yol göstererek yardımcı olan Doç. Dr. Ekrem Tatoğlu, Yrd. Doç. Dr. Erkan Bayraktar ve Arş. Grv. Kazım Sarı'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tezin hazırlanması süresince sürekli yanımda olan eşim Arş. Grv. Nur Polat Dede'ye teşekkür eder, kendisine yeterince zaman ayıramadığım için oğlumdan özür dilerim.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ .....	ix
ŞEKİL LİSTESİ .....	x

### GİRİŞ

### I. BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE ÇATIŞMA OLGUSU, TÜRLERİ VE İŞLETMELERDEKİ OLASI SONUÇLARI

I. Çatışma Olgusunun Anlamı Ve Kapsamı .....	3
A. Çatışma Kavramının Tanımı ve Önemi .....	3
1. Çatışma Kavramının Tanımı .....	3
2. Çatışmanın Önemi .....	6
B. Çatışmaya Yönelik Varsayım ve Felsefeler .....	8
1. İnsan İlişkileri Yaklaşım Varsayımı .....	9
2. Çoğulcu (Plüralist) Yaklaşım Varsayımı .....	9
II. Çatışma Türleri .....	12
A. Fonksiyonel olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar .....	12
1. Fonksiyonel Çatışma .....	12
2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma .....	12
B. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre .....	13
1. Potansiyel Çatışma .....	15
2. Algılanan Çatışma .....	15
3. Hissedilen Çatışma .....	15
4. Açık Çatışma .....	15
C. Organizasyon İçindeki Yerine Göre .....	16
1. Dikey Çatışma .....	16
2. Yatay Çatışma .....	16
3. Emir-Komuta-Kurmay Çatışması .....	17
D. Çatışmaya Taraf Olacaklarla İlgili Çatışmalar .....	18
1. Bireylerin kendi İçlerindeki Çatışmalar. ....	19
2. Bireyler arası Çatışmalar .....	19
3. Bireyler ve Gruplar arasındaki Çatışmalar. ....	22
4. Grupların Kendi İçinde Ve Gruplar Arasındaki Çatışmalar .....	22
5. Örgütler Arası Çatışma .....	23
III. İşletmelerdeki Olası Sonuçları .....	23
A. Çatışmanın Yararları .....	23
B. Çatışmanın Sakıncaları .....	25

### II.BÖLÜM

#### KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ, KAYNAKLARI VE ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

I. Kişisel Çatışmalara Yol Açan Nedenler .....	27
A. İletişime İlişkin Nedenler .....	27
1. Anlam Güçlükleri .....	28
2. Yetersiz Bilgi Alışverişi .....	28
3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk .....	28
B. Sosyal Ve Biçimsel Yapıya İlişkin Nedenler .....	29
1. Büyüklük .....	29

2. Bürokratik Nedenler	29
3. Üye Farklılıkları	29
4. Denetim Biçimi	30
5. Katılım	30
6. Ödül Sisteminin Farklılığı	30
7. Karşılıklı Görev Bağımlılığı	31
8. Tek Yönlü Görev Dağılımı	32
9. Çıkar ve Değerin Çelişmesi	32
10. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması	33
11. Değişim	33
12. Atmosfer	33
13. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	34
C. Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler	34
1. Kişilik	34
2. Toplumsal Etkileşim	35
3. İnsanın Mütecaviz Tabiatı	35
4. Statü Farklılıkları	35
II. Kişilerarası çatışmanın kaynaklarını açıklayan teoriler	36
A. Etkileşim Analizi	36
1. Kişilik Yapısı	36
2. Karşılıklı İlişkiler	38
3. Zaman Yapılandırma	40
4. Senaryo Analizi	41
B. Johari Penceresi	42
1. Açık Kişilik	43
2. Kör Kişilik	43
3. Gizli Kişilik	44
4. Bilinmeyen Alan	44
C. Graf Analizi	45
1. Aktif çatışma	45
2. Pasif Çatışma	46
3. Varoluş Çatışması	46
4. Tümünden Reddetme	47
5. Önyargılı Olma	47
6. Yoğunluk Çatışması	48
7. Kısmi Algılama Çatışması	48
8. Alıkoyma Çatışması	48
III. Kişilerarası Çatışmaları Azaltma Stratejileri	49
A. Kaybet - Kaybet Stratejisi	51
B. Kazan - Kaybet Stratejisi	52
C. Kazan - Kazan Stratejisi	53
IV. Kişilerarası çatışma çözme yöntemleri	54
V. Çatışan kişilerin etkileşim tarzları	55
A. Güç Kullanma	56
B. Kaçınma	57
C. Uyma	58
D. Uzlaşma	58
E. İşbirliği	58

### III.BÖLÜM

#### ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

I. Araştırmanın Amacı Ve Önemi . . . . .	61
II. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi . . . . .	62
III. Veri Toplama Aracı . . . . .	63
IV. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler. . . . .	64

### IV. BÖLÜM

#### ANALİZ ve BULGULAR

I. Tanımlayıcı İstatistik . . . . .	67
A. Demografik Veriler . . . . .	67
1. Cinsiyet . . . . .	67
2. Medeni Durum . . . . .	67
3. Eğitim Durumu . . . . .	68
4. Yaş . . . . .	68
5. Çalıştığı Süre . . . . .	69
6. Görev Süresi . . . . .	69
7. Toplam Çalışma Süresi . . . . .	70
B. Faktör Analizi . . . . .	71
C. Kişilerarası Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Tercih Edilişi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler . . . . .	77
D. Kişilerarası Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Demografik Değişkenlerdeki Farklılıklara Göre Karşılaştırılması . . . . .	79
1. Cinsiyet Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	79
2. Medeni Durum Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	80
3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	81
4. Yaş Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	82
5. Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	82
6. Şuanki Görevini Yaptığı Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	84
7. Toplam Çalışma Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	85
8. Ünvan Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri . . . . .	86

<b>SONUÇ VE ÖNERİLER . . . . .</b>	<b>87</b>
------------------------------------	-----------

<b>KAYNAKÇA . . . . .</b>	<b>91</b>
---------------------------	-----------

<b>EKLER . . . . .</b>	<b>95</b>
------------------------	-----------



## TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

<b>Tablo 1</b>	Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar .....	60
<b>Tablo 2</b>	Ölçek Analizleri .....	63
<b>Tablo 3</b>	Cinsiyetlere Göre Dağılım .....	67
<b>Tablo 4</b>	Medeni Duruma Göre Dağılım .....	67
<b>Tablo 5</b>	Eğitim durumuna Göre Dağılım .....	68
<b>Tablo 6</b>	Yaş Durumuna Göre Dağılım .....	68
<b>Tablo 7</b>	Çalışma Durumuna Göre Dağılım .....	69
<b>Tablo 8</b>	Görev Süresine Göre Dağılım .....	70
<b>Tablo 9</b>	Toplam Çalışma süresine Göre Dağılım .....	70
<b>Tablo 10</b>	Ankette Yer Alan İfadelerin Cronbach değerleri .....	73
<b>Tablo 11</b>	Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Belirlenmesine İlişkin Uygulanmış Temel Bileşenler Analizi .....	74
<b>Tablo 12</b>	12KMO and Bartlett's Test .....	75
<b>Tablo 13</b>	5 Faktörün, Kümülatif olarak Toplam Varyanın Yüzdesini Açıklayan Tablo .....	76
<b>Tablo 14</b>	Çatışma İle Başetme Boyutları ve Tanımlayıcı İstatistikler .....	78
<b>Tablo 15</b>	Kişilerin cinsiyetleri arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	79
<b>Tablo 16</b>	Kişilerin Medeni Durumları arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	80
<b>Tablo 17</b>	Kişilerin Eğitim Durumları arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	81
<b>Tablo 18</b>	Kişilerin Yaşı arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	82
<b>Tablo 19</b>	Kişilerin Bu işyerinde Çalıştığı süre arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	82
<b>Tablo 20</b>	Kişilerin Şuanki Görevini Yaptığı süresi arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	84
<b>Tablo 21</b>	Kişilerin Toplam Çalışma süresi arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi .....	85
<b>Tablo 22</b>	Kişilerin Ünvanları Arasındaki Farka Dayalı Çatışma İle Başetme Yöntemleri İçin ANOVA Testi .....	86
<b>Tablo 23</b>	Ünvan İle Kaçınma Boyutu için Post Hoc Testi .....	87

## ŞEKİL LİSTESİ

**Sayfa No.**

<b>Şekil 1</b>	<b>:</b>	<b>Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar .....</b>	<b>14</b>
<b>Şekil 2</b>	<b>:</b>	<b>Etkileşim Analizinde İlişki Türleri .....</b>	<b>39</b>
<b>Şekil 3</b>	<b>:</b>	<b>Johari Penceresi .....</b>	<b>43</b>
<b>Şekil 4</b>	<b>:</b>	<b>Çatışan Tarafların Etkileşim tarzları .....</b>	<b>56</b>



Adı ve Soyadı : Tümer DEDE  
Anabilimdalı : İşletme Yönetimi  
Programı : Genel İşletmecilik  
Tez Danışmanı : Prof. Dr. İnci Erdem ARTAN  
Tez Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans - 2004  
Anahtar Kelimeler :Yöntem, Başetme, Kişilerarası, Çatışma

## ÖZET

Bu araştırmanın asıl amacı, Türkiye'deki konusu Yayın Satış Pazarlama ve Dağıtımı (gazete-dergi) olan özel bir işletmedeki çalışanların kişilerarası çatışma ile başetme yöntemlerini betimlemektir. Ayrıca çalışanların demografik özellikleri ile çatışma ile başetme yöntemleri arasında farklılık olup olmadığıda tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda çatışma düzeyinin yüksek olduğu, bu açıdan çatışma yönetiminin özellikle önem taşıdığı bu sektördeki çalışanlara çatışma ile başetme yöntemleri konusunda sahip oldukları tutumları ile ilgili geri bildirim sağlanmış olacaktır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak M.Afzalur Rahim tarafından geliştirilmiş olan çatışma ile başetme yöntemleri envanteri (ROCI-II) kullanılmıştır. Bu envanter kişilerarası çatışma ile başetme yöntemlerini kişinin üstü ile (FORM A), astı ile (FORM B), kendisi ile aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile (FORM C) çatışma yaşaması durumunda tercih ettiği stilleri tespit etmeye yönelik üç form şeklinde oluşturulmuş olup araştırmada form C kullanılmıştır.

Anket araştırmacı tarafından mesai saatleri içerisinde 160 çalışana dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden %76 oranında (122) anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından geri toplanmıştır. Verilerin analizinden sonra 5 adet çatışma ile başetme boyutu ortaya çıkmıştır. Bunlar *güç kullanma, işbirliği, kaçınma, uyma , uzlaşma* faktörleridir.

Araştırma kişilerarası çatışma durumunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında en çok tercih edilen çatışma ile başetme yöntemi olarak işbirliği ve ikinci

olarak ise uzlaşma yöntemini kullandığını ortaya koymaktadır. Güç kullanmanın çalışanların en az kullanmış olduğu çatışma ile başetme yöntemi olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda ayrıca Türkiye’de basın sektöründe çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin işyerindeki unvan açısından farklılık gösterdiği yönündeki hipotezimiz (H<sub>8</sub>) güçlü bir oranda destek bulmuştur. Buna göre yönetici seviyesindeki çalışanlar kaçınma yöntemini kullanmaz iken astı olmayan elaman düzeyindeki çalışanlar kaçınma yöntemini tercih etmektedir. Bununla birlikte çatışma ile başetme yöntemlerinin tercih edilişinin cinsiyet (H<sub>1</sub>), medeni durum (H<sub>2</sub>), eğitim durumu (H<sub>3</sub>), yaş (H<sub>4</sub>), işyerinde çalıştığı süre (H<sub>5</sub>), şuan ki görevini yaptığı süre (H<sub>6</sub>) toplam çalışma tecrübesi (H<sub>7</sub>) gibi demografik faktörlere göre farklılık gösterdiği yönündeki ilk 7 hipotezimiz desteklenmemiştir.

Name and Surname : Tümer DEDE  
Field : Business Administration  
Programme : Business  
Supervisor : Professor İnci Erdem ARTAN  
Degree Awarded and Date : Master – July 2004  
Keywords : Style, Handling, Interpersonal, Conflict

### SUMMARY

Conflict management style is interesting subject. It has been studied widely around the world. However, only a few empirical studies on the subject have been conducted in Turkey. As in other countries, conflict is major problem of major organizations in Turkey.

The major objectives of this study were to identify respondent's dominant conflict management styles and to examine differences in the preferred conflict management style based on individual variables such as respondents gender, age, organizational level, tenure, length of work experience at their current organization etc.

Conflict management data for this study were collected with the ROCI-II, which measured how organizational members handle interpersonal conflict with superiors (FORM A), subordinates (FORM B) and peers (FORM C). Form C was used for this study. The ROCI-II assesses the 5 conflict handling styles; integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising.

A sample of an important corporation which is in the press sector has been chosen in İstanbul. A total of 160 questionnaire have been distributed by the researcher. A total of 122 questionnaire have been collected with a response rate of 76%. After analysing the data, 5 factors of conflict management style were produced as same as ROCI-II. These factors were labeled as; *integrating, obliging, dominating, avoiding and compromising*.

A study found that integrating was the most frequently used conflict management style and compromising was the second most frequently used conflict management style in the sector. Dominating style was the least frequently used conflict management style.

The findings of the survey also indicate that strong support has been found to hypotheses 8 of the study, which are about the organizational level (position). There is an important difference in the preferred conflict management style for people in the study by the organizational level. People in the managerial position don't have a tendency to use an avoiding style. The first seven hypotheses gained little or no support which are about gender, marital status, educational level, age, length of work experience at present company, length of work experience at present position, length of total work experience.



## GİRİŞ

İşletmelerin rekabet dolu ortamda büyüebilmek ve ayakta durabilmek için çeşitli zorlukları aşmaları gerekmektedir. Bu zorlukların en başında ise, organizasyonun ana hedefleri ve stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirme sorunu gelmektedir. Bu sorunun üstesinden gelmek ise işletmelerin çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap vermesi, iş tatminlerini sağlaması ve çalışanlarının performansını optimal kılabilmesi oranında mümkün olabilmektedir.

İnsan faktörünün işletmelerde en etkin biçimde örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesinin önündeki en önemli engellerden birisi örgütlerde yaşanan kişilerarası çatışmadır. Çatışma en az iki bireyin var olması ile meydana gelen ve bireyler arasındaki her türlü düşünce ve görüş ayrılığında doğan tartışmalardır. Çatışmaların yoğun ve sürekli yaşanması örgüte büyük zarar verir. Oysa iyi yönetilen çatışmalar, belirli bir noktada örgütte rekabet ve iş görmede canlılığı arttırmaktadır.

Bu çalışmada amaç, işletmelerdeki kişilerarası çatışmalar ve çatışma durumunda çatışan tarafların diğerine karşılık verme tarzları ile ilgili yaklaşımları ortaya koymaktır.

Tezin ilk bölümünde, işletmelerde çatışma olgusu, türleri ve işletmelerdeki olası sonuçları ortaya konulmuştur. Bu bölümde çatışma kavramı ve çatışmaya yönelik varsayım ve felsefeler tanıtıldıktan sonra çatışma türleri farklı açılardan sınıflandırılmıştır. Son olarak işletmelerde çatışmaların önemini ortaya koymak açısından çatışmanın yararları ve sakıncaları incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, kişilerarası çatışmaların nedenleri, kaynakları ve çatışma çözüm yöntemleri ile ilgili literatür ortaya konulmaktadır. Kişisel çatışma kaynakları olarak iletişime, sosyal / biçimsel yapıya ve kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenler tanıtılmıştır. Kişilerarası çatışmanın kaynaklarını ortaya koyan literatür tanıtımını takiben kişilerarası çatışmaları azaltma stratejileri ve çatışma çözüm yöntemleri incelenmiştir. Bu bölüm uygulama kısmının temelini oluşturan çatışan kişilerin etkileşim tarzlarına ilişkin olarak M. Afzalur Rahim tarafından geliştirilen çatışan kişilerin diğerine karşılık verme tarzları ile ilgili olarak geliştirilmiş olan modelin

tanıtımı ile son bulmaktadır.

Teorik bilgileri takiben tezin üçüncü bölümünde incelenen çatışan tarafların birbirlerine karşılık verme tarzlarının belirlenmesine yönelik yapılan araştırmaya yer verilmiştir. İlk olarak araştırmada yararlanılan veri toplama aracı, anakütle ve verilerin analiz yönteminin tanıtıldığı “Araştırmanın Metodolojisi” kısmı ele alınmıştır.

Tezin sonuç ve öneriler bölümünde, teorik açıklamalar çerçevesinde genel bir değerlendirme yapılmış, araştırma bulguları ile tez kapsamında sözü edilen konularda ortaya çıkan uygulama farklılıkları belirlenmeye çalışılmıştır.





## **Birinci Bölüm**

# **İŞLETMELERDE ÇATIŞMA OLGUSU, TÜRLERİ VE İŞLETMELERDEKİ OLASI SONUÇLARI**

### **I. Çatışma Olgusunun Anlamı Ve Kapsamı**

Bu bölümde çatışmanın tanımı, önemi ve çatışmaya yönelik varsayımlar ve felsefeler açıklanmaktadır.

#### **A. Çatışma Kavramının Tanımı Ve Önemi**

Çatışmanın tanımı, kavramı ve önemi açıklanmıştır.

##### **1. Çatışma Kavramının Tanımı**

İngilizce’de “conflict” olarak geçen kelime, ilgili Türkçe literatürde daha çok çatışma olarak tercüme edilmekte olup çatışma kelimesinin Türkçe karşılıkları ise savaş, çarpışma, uyuşmazlık, zıtlık, anlaşmazlık, uyuşmamak gibi anlamlar taşımaktadır.<sup>1</sup>

Çatışma en az iki insanın var olması ile meydana gelen; bu bireyler arasındaki görüş ve düşünce ayrılığından doğan tartışma olarak tanımlanmaktadır.<sup>2</sup>

Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. Kelime anlamı olarak olumsuzluk ifade etmekte ve harap edici etkisi hem bireylerde stres ve strese bağlı hastalıklar ile depresyon şeklinde, hem de örgütlerde verimlilik kaybı, işten ayrılmalar ve sabotajlar

---

<sup>1</sup> Mehmet Doğan, **Büyük Türkçe Sözlük**, 7. Basım, Ankara: Rehber Yayınları, 1990, s.190.

<sup>2</sup> Doğan, s.190.

gibi kendini göstermektedir.<sup>3</sup>

Çatışma genellikle belleğimizde yer almış olumsuzluklar, acılar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan çatışma kaçınılmazdır. İletişim ve etkileşim içinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir.<sup>4</sup>

Erdoğan'a göre, çatışma, insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin, bireylerce tek tek ya da gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucudur.<sup>5</sup> Çatışma kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür.

Çatışma aynı zamanda oluşan karşıt isteklerin sonucudur. Örgüt ile birey arasındaki sürekli bir uyumsuzluk vardır. Tıpkı uzmanlaşma gibi hiyerarşide gelişmiş insan kişiliği ile uyumsuz. Çatışma örgütün ve bireyin doğal durumlarında bile söz konusudur. Örgüt bireyin ihtiyaçlarını karşılayamamakta, daha kötüsü görevlilerin verimli çalışmasını engellemektedir.

Çatışma birbirinden bağımsız iki kişi veya taraf arasında ihtiyaç, amaç veya fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir.<sup>6</sup>

Koçel'e göre çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Ülkelerarası savaşlardan grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir. Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan

---

<sup>3</sup> İnci Artan, "Çatışma Yönetimi" **Davranışlarımızdan Seçmeler**, içinde Suna Tevruz, İnci Artan, Tülay Bozkurt, 1. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s.221.

<sup>4</sup> Emin Karip, **Çatışma Yönetimi**, 1. Basım, Ankara:Pegema Yayıncılık, 1999, s.2.

<sup>5</sup> Tanıl Kılıç, Erdal Keseraslan ve Diğerleri, **Çatışma, Sosyal Psikoloji**, İstanbul: Filiz Kitapevi, 1998, s.205.

<sup>6</sup> Acar Batlaş, **Ekip Çatışması ve Liderlik**, 1. Basım, İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000, s.88.

doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirlerine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler.<sup>7</sup>

Çatışma sadece insanlara özgü değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevresi ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir.<sup>8</sup>

Bir örgütte çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.<sup>9</sup>

İnsanların etkileşim sürecinde taraflar arasında ilişkilerde ve etkinliklerde uyumsuzluk ve tutarsızlık iki taraf arasında çatışmayı doğurur.<sup>10</sup>

Uyuşmazlık ve tutarsızlık tarafların her ikisinin de kıt olan bir kaynağı elde etmeye çalışması, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı davranış tercihlerinin olması, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmaları durumunda ortaya çıkabilir. Çatışma kaynaklar, güç, statü, inançlar, çıkarlar ve diğer isteklere sahip olma çekişmesi olarak görülebilecek toplumsal bir süreçtir.<sup>11</sup>

Çatışma kavramının anlamı üzerinde evrensel bir uzlaşma olmamakla birlikte, bu kavramın daha çok toplumsal taraflar arasında etkinliklerde, ilişkilerde ve

---

<sup>7</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6. Basım, İstanbul: Beta Kitapevi, 1998, s.459.

<sup>8</sup> Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. no:402, 1993, s.362.

<sup>9</sup> Eren, s.363.

<sup>10</sup> Karip, s.1. Aktarılan eser. M.A.Rahim, **Managing Conflict in Organizations**, Preager, Westport,Connecticut

<sup>11</sup> Karip, s.1.

davranışlarda uyuşmazlık olarak ifade edildiği görülmektedir.<sup>12</sup>

Örgüt geliştirmenin amaçlarından biri olan çatışmanın varlığını kabul etmek, onları çözüme kavuşturmanın ilk şartıdır. Çatışmayı görmezlikten gelmek problemlerin açığa çıkmasını engelleyebileceği gibi hem kişilerin hem de grubun çatışmalarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle çatışmayı karşılamadan önce güvenin sağlanmış açık bir haberleşmenin kurulmuş olması gerekir. İyi bir yönetici, çatışmanın temelinde yatan tehdidi en alt düzeye indirgemeyi amaçlamalı, asla tehdidi ortadan kaldırmamalıdır. Gerçekten tehdit yaratıcı çatışmayı ve zarar verici çatışmayı uyarır. Çatışmayı en alt düzeye indirmenin başarılı yolu çatışmada kişileri yüz yüze gelecekleri bir atmosferde buluşturmadır. Bu ortamda, saygılı tutumlar, anlayış ve iletişim egemen olmalıdır.<sup>13</sup>

## 2. Çatışmanın Önemi

Çatışmanın birey ve örgüt için sayısız yararlar sağlamasına karşın, çatışma etkili bir biçimde yönetilmediğinde kaynakların verimsiz kullanımı, tarafların stres düzeyinin yükselmesi ve enerjilerinin yanlış yönde kullanılması gibi bir çok olumsuzluğa neden olabilir. Yanlış yönetilen ya da göz ardı edilen çatışma demek; kalitesizlik, verimsizlik, insan kaynaklarının ve parasal kaynakların israfı, iş kaybı ve firmaların iflası demektir. Örgütlerin üretim ve hizmet etkinliklerinin niteliğine göre bazen bu kayıplara insan yaşamını eklemek de olasıdır.<sup>14</sup> Sonuçları birer felaket olan bir çok uçak kazasının meydana gelişinde, hatta Challenger uzay mekiğinin 1986'da uzaya fırlatılışından saniyeler sonra havada parçalanmasında çatışmanın iyi yönetilmeyişi ya da çatışmadan kaçınmak önemli bir rol oynamıştır.<sup>15</sup> Challenger olayında yöneticilerin ve mühendislerin uzay mekiğinin soğuk hava koşullarında fırlatılmasına ilişkin

---

<sup>12</sup>Karip, s.2. Aktarılan eser, M.A. Rahim, D. Tjosvold, **The Conflict-Positive Organization**, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.1991a.

<sup>13</sup> Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, 2. Basım, İstanbul:İz Yayıncılık, 1994, s.29.

<sup>14</sup> Karip, s.24.

<sup>15</sup> Karip, s.24. Aktarılan eser, Tjosvold, D.(1991b), **The Goal Interdependence Approach to Communication in Conflict : An Organizational Study**. In M.A.Rahim, *Managing Conflict*, Praeger, New York.

endişelerini ve düşüncelerini paylaşmadıkları anlaşılmıştır. Yıkıcı sonuçlar getiren savaşlar ve kavgalarda çoğunlukla iyi yönetilemeyen çatışmaların ürünüdür.

İyi yönetilmeyen çatışmanın örgüte maliyeti her zaman havacılık alanında olduğu kadar trajik gözükmebilir. Örgütler için stratejik kararların alındığı toplantılarda karşıt görüşlerin belirtilmemesi ya da ivedilikle diskalifiye edilmesi bir çok örgütü ciddi krizlere sokar ya da örgüt için sonun başlangıcı anlamına gelir. Günlük işleyiş içinde de kaygılarını düşüncelerini doğrudan ifade etmekten çekinen bireyler verimsiz bir biçimde çalışmalarına devam ederler. Çoğu kez yöneticiler, astların kendileriyle aynı fikirde olmalarını ödüllendirirler. Daha güçlü görünmek için karşı düşünce ve önerileri bastırırlar ve “görüş birliği” ile karar alırlar. Ancak bu karar yanlış da olabilir. Kanada'da bu tür çatışmaların yoğun olarak yaşandığı bir firmada yapılan bir araştırmada, iyi yönetilmeyen çatışmanın bu firmaya her bir personel için iş kaybı zaman israfı ve materyal israfı maliyetinin yıllık yaklaşık \$30.000 olduğu hesaplanmıştır.<sup>16</sup>

Çatışmanın iyi yönetilmemesi, personelin toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına, stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olur. Sürekli olarak çatışmadan kaçınan bireyler kendilerini güçsüz hisseder ve kendilerine güven duyguları azalır. Çatışmanın örgüt ve birey açısından olası olumsuz sonuçları şu şekilde özetlenebilir.<sup>17</sup>

- Stres ve işten bıkkınlık,
- Örgütte iletişimde azalma ve bozukluklar,
- Güvensizlik ve şüpheliğin hakim olduğu bir havanın oluşması,
- İş doyumunu ve performansın düşmesi,

---

16 Karip, s.24. Aktarılan eser, Janz,T.&Tjosvold D.(1985), Costing Effective vs. Ineffective Work Relationships, Canadian Jurnal of Administrative Sciences, 2: 43-51.

17 Karip, s.25. Aktarılan eser. M.A. Rahim, Managing Conflict in Organizations. Preager, Westport, Connecticut

- Değişime karşı direnmenin artması, ve
- Örgüte adanmışlık ve bağlılığın azalması.

## **B. Çatışmaya Yönelik Varsayım Ve Felsefeler**

Wilmot & Wilmot (1978)'a göre çatışma, iyi ya da kötü olarak değerlendirilemez. Çatışma kişilerin paylaştıkları bir iletişimdir. Çatışma iletişim olarak ele alındığında; bir birine bağlı en az iki kişi arasında, birbirine zıt amaçların algılanması, yeterli miktarda olmayan şeyin paylaşılması ve bir tarafın amacına ulaşmasında diğer tarafın olaya karışması sonucu ortaya çıkan ifade edilmiş mücadeledir. Yine Wilmot & Wilmot (1978), kişilerarası çatışmalara ilişkin belirttiği varsayımlara göre; kişilerarasında uyumlu olmak normal çatışmaya girmeyi patolojik olarak tanımlamıştır. Bu varsayımına göre çatışma ve anlaşmazlık aynı olgudur, çatışma kişilerin içinde var olan kızgınlık duygusunu ilişkilerine taşıması ve kişilik problemlerinin bir sonucu olarak görmektedir. Dolayısıyla sosyal sistemlerde, çatışmanın azaltılması ve yok edilmesi gerekmektedir.<sup>18</sup>

Blakeway (1998)'de makalesinde çatışmanın, yapıcı ve yıkıcı sonuçları olabilen doğal bir süreç olarak düşünülmekte ve kişilerin, grup ve ülkelerin arasında önemli ilişkilerin doğmasına yardımcı olduğunu savunmaktadır. Ayrıca Blakeway çatışmanın en önemli nedeninin, kimlik arayışı ya da benlik duygusuna ilişkin bir mücadele olarak ifade etmektedir.<sup>19</sup>

Çatışma ile ilgili varsayımlar genel olarak iki ayrı görüşe dayanır. Birincisi çatışmanın, tamamen insanın saldırgan ilkel dürtülerinden kaynaklandığını savunan “insan ilişkileri yaklaşımı”, ikincisi ise, çatışmanın çevrenin bir ürünü olduğunu

---

18 Banu Pekkaya, "Arabulucu Yolu ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Gelişimlerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi", M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1994), s.4.

19 Pekkaya, s.5.

savunan "çoğulcu yaklaşımı"dır.<sup>20</sup>

### **1. İnsan İlişkileri Yaklaşım Varsayımı**

Bu yaklaşımlar temelde kişilerarası farkında olma ve duyarlılığı artırır.<sup>21</sup>

- Çatışma her ne olursa olsun istenmeyen bir olgudur. Dolayısıyla bunun yok edilmesi ve her ne olursa olsun önlenmesi gerekir.
- Çatışmadan kaçmak mümkündür.
- Çatışma çalışanların üzerinde olumsuz etkiler yaratır ve buna engel olmak zordur bu da örgüte zarar verir. Böyle bir durumda tarafların arası açılır, düşmanlık olur ve işbirliği ortadan kalkar. Rekabet ve saldırganlık gibi istenilmeyen davranışlar değişebilen çevresel koşullara bağlı olarak ortaya çıkar. Bu yüzden çevre davranışının biçimlenmesinde önemli bir faktördür. İnsan esas olarak iyidir. İşbirliği, güven ve iyilik insanın doğasında vardır.

### **2. Çoğulcu (plüralist) yaklaşımının varsayımları ise:**

- Çatışma sosyal sistemlerin içinde kaçınılmazdır ve sistem için yararlıdır. Ancak kontrolden çıkmamasına dikkate edilmesi ve yönetilmesi gereklidir.
- Çatışmadan kaçınmak mümkün değildir.
- Çatışma, yiyecek, statü, sorumluluk ya da güç gibi kıt kaynaklar için mücadele veya insanın yapısındaki rekabetçi ve saldırganca tutumlar sonucu ortaya çıkar.
- İnsanların saldırgan davranışları bireyin genlerinden ve psikolojik yapısından kaynaklanır ve çevresel koşullar daha az etkilidir. Şayet insanlar gerçekte kötülüğe

---

<sup>20</sup> A.Can, Baysal, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Basım, İstanbul: İ.Ü İşletme,1996, s.307. Aktarılan eser, Donald Nightingale, Conflict and Resolution, (ed):H.C.Jain and R.N.Kanungo, **Behavioral issues in Magement** Mc Graw Hill Ryerson Ltd, Joronta, 1977, s.277.

<sup>21</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme Kavramı ve Uygulama**, 2. Basım, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000, s.177.



eğilimli olmasalardı onları rekabete ve saldırganca davranmalarını sağlamak mümkün olamazdı.<sup>22</sup>

**a. Geleneksel Felsefe;** Bu felsefe 1940'lara kadar hakim olan görüşü temsil etmektedir. Buna göre çatışma yıkıcıdır ve kesinlikle ne olursa olsun ondan uzak durulmalıdır. Bu felsefe yönetimin temel sorumluluğu olarak görülüyordu. Çatışmaların yaratıcı ve verimli yanını dikkate almayan bu felsefe, günümüzde geçerliliğini yitirmiştir.

**b. Davranışçı Felsefe;** 1920'lerde M.P. Follet tarafından çatışmanın "yapıcı" olabileceği düşüncesini ortaya atmıştır ve bunu büyük ve karmaşık yapıya sahip örgütlerde yapıları gereği çatışmanın bulunduğunu söylemiştir. Çatışmanın genel olarak insanların ve grupların farklılıklarından kaynaklandığını ve çatışma kaldırıldığında taraflar arasında da farklılıkların ortadan kalkacağını bunun ise mümkün olmadığını savunmaktadır. Dolayısıyla çatışmanın, örgüt içinde benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır.

**c. Etkileşimci Felsefe;** Günümüzün en geçerli yaklaşımıdır. Davranışsal yaklaşımdan farklı olarak olumlu çatışmaları açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar. Etkileşimci felsefe her şeyin rutin gittiği hareketin olmadığı örgütlerde, uyumlu, işbirlikçi bir sosyal sistemin, ilgisiz, yenilik ihtiyaçlarına ilgisiz, tepkisiz olmaya neden olabileceğini, bunda o sistem için zararlı olabileceğini bu yüzden de düşük düzeyde bir çatışmanın yönetici tarafından desteklenmesinin sistemin yaşama şansını artıracaklarını savunmaktadır.<sup>23</sup>

Örgütün normal faaliyetlerinin karışmasına ve örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olması ihtimali nedeniyle yöneticilerin, organizasyonlar içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi ile ilgili konular için zaman ve

---

<sup>22</sup> Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınc, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, 1. Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2000, s.271.

<sup>23</sup> Baysal, s.308.



enerjilerinin önemli bir bölümünü bu konulara ayırmak zorundadırlar.<sup>24</sup>

Çatışmanın örgüt içindeki hareket yönelimini yöneticinin kontrolünde tutup aşırı iniş ve çıkışlara engel olması o sistemin dengede kalmasını sağlayacaktır. Kimi zaman çalışan iki kişi arasındaki bir anlaşmazlık kimi zaman örgütün farklı özelliklerinden doğan çatışmalar, yöneticinin ilgilenmesi gereken önemli bir konudur. Yöneticiler ya bir taraf ya da çözüme ulaştıran bir hakem olarak, örgütlerde yaşanan çatışmalarla başetmeye çalışırlar. Örgütsel psikoloji alanında çalışanların çoğu, çatışmaların kaçınılmaz olduğuna, sıklıkla ortaya çıktığına ve iyi bir şekilde yönetildiği zaman örgüt için olumlu işlevler taşıdığına inanırlar. Çatışmanın olumlu ve olumsuz yanlarının olduğu gerçeği düşünüldüğünde çatışmanın örgüt için çok iyi bilinmesi ve yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>24</sup> Koçel, s.485-487.

## II. Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bunlar

- Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar,
- Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar,
- Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar,
- Çatışmaya taraf olacaklarla ilgili çatışmalar olarak sınıflandırabilir.<sup>25</sup>

### A. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

#### 1. Fonksiyonel Çatışmalar

En basit şekliyle fonksiyonel çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışmalar şeklinde ortaya konabilir. Bu tür çatışmalar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadırlar.<sup>26</sup> Ayrıca örgüte kazandırılacak canlılık ile yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleşmesi kolaylaşacaktır.<sup>27</sup>

#### 2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Bu çatışma türü ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan ve amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmayan çatışmalar şeklinde ifade edilebilir. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu yaklaşımların da savunduğu, örgütte ortaya çıkan her türlü çatışmayı daha başlangıçta ve peşin değer yargılarıyla fonksiyonel olmayan çatışma şeklinde

---

<sup>25</sup> Koçel, s.408.

<sup>26</sup> M.Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.243.

<sup>27</sup> Koçel, s.396.

düşünüp, bunu ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir tutum olacaktır. Çünkü, bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması tamamı ile yönetimin ona bakış açısına ve onu ele alış tarzına bağlı bir husustur.<sup>28</sup> Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir, ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir.<sup>29</sup>

## **B. Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar**

Ortaya çıkış şekillerine göre çatışmalar konusuna ilk değinen kişi Pondy'dir . Pondy' ye göre bu çatışmalar:

1. Potansiyel Çatışma,
2. Algılanan Çatışma,
3. Hissedilen Çatışma,
4. Açık Çatışmalar olarak dörde ayrılır.<sup>30</sup>

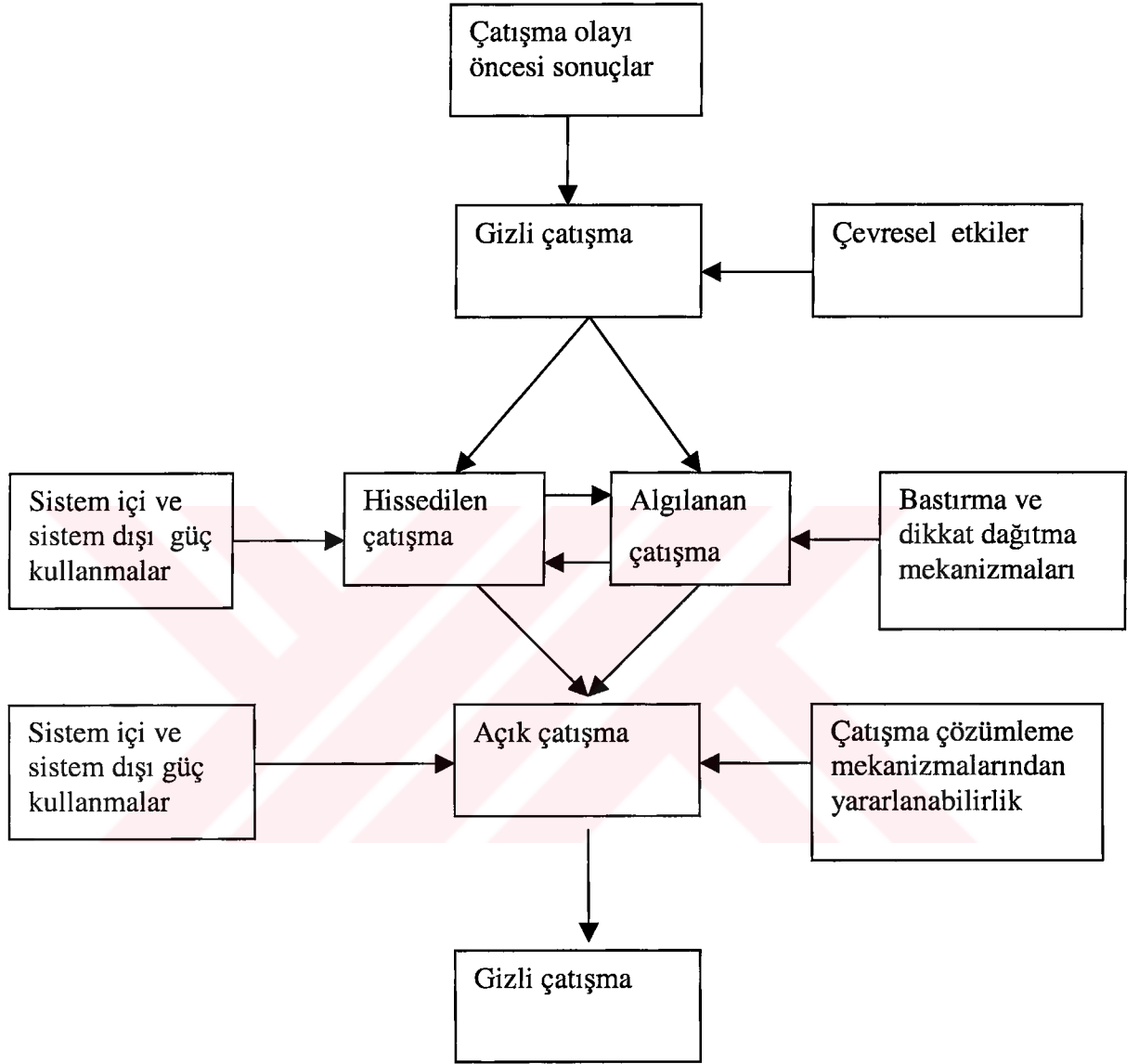
Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma süreci Şekil:1 de görülmektedir.

---

<sup>28</sup> Şimşek, s.243.

<sup>29</sup> Koçel, s.396.

<sup>30</sup> Baysal, s.302.



Şekil 1: Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Çatışmalar

Kaynak: Lous R. PONDY, Organizational Conflict: Concept and Models

## 1. Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir.<sup>31</sup> Organizasyon içerisinde, örneğin, örgütteki grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgütün alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımda izlenen yöntemler, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır.

## 2. Algılanan Çatışma

Bu çatışma türü, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir.<sup>32</sup> Algılanan çatışmada, tarafların tamamı ya da bir kısmı, çatışmanın gizli koşullarının varlığını fark etmiştir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; "baskı" ya da "dikkatini başka bir yere yoğunlaştırma" gibi savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar. Bazen, bazı durumlarda da, çatışmaların potansiyel çatışma koşulları olmadığı hallerde de algılanması mümkündür.<sup>33</sup> Örgütlerde bu çatışma türüne en çok rol alanında rastlanmaktadır.

## 3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma türünde, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ve çatışmanın, engellenme, kaygı, gerilim, kızgınlık, kırgınlık, endişe, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtileri açıkça yaşanmasını ifade eder.<sup>34</sup>

## 4. Açık Çatışma

Açık çatışma durumu; davranışta bulunan tarafın; karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir.<sup>35</sup> En belirgin tartışma şekli, fiziken başkalarına tecavüz olmakla beraber, bu durum sosyal ve biçimsel sistemler

---

<sup>31</sup> Koçel, s.411.

<sup>32</sup> Koçel, s.411.

<sup>33</sup> Baysal, s.303.

<sup>34</sup> Şimşek, s.248.

<sup>35</sup> Baysal, s.303.

tarafından yasaklanmış olduğundan, açık çatışma genellikle, bir bireyin, sistemin bir başka üyesinin çalışmasını bilinçli olarak sabote etmesi, karşılıklı tartışmalar, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta fiziki kuvvet kullanma şekillerinde ortaya çıkabilir.

### **C. Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar**

Bu çatışma türü, çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar;

1. Dikey Çatışma,

2. Yatay Çatışma,

3. Emir - Komuta - Kurmay Çatışması, şekillerinde olabilir.<sup>36</sup>

#### **1. Dikey Çatışma**

Bir örgütte, ast-üst durumundaki kişi ve kademeler arasında çıkan çatışmalardır.<sup>37</sup> Bu çatışma, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. İşbölümü ve uzmanlaşması olmayan işletmelerde yöneticinin elemanını çok değişik amaçlarda kullanmak istemesi sonucunda elemanın yönetilmesine karşı sergileyeceği tavır nedeniyle eleman ile yönetici arasında yaşanan çatışma bu konuda en fazla karşılaşılan bir örnektir.

#### **2. Yatay Çatışma**

Yatay çatışma, bir örgütte, aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak tanımlanabilir. Bu çatışma türü de, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. Bir işletme örgütünde aynı departmanda görev alan kişilerin yöneticilerine daha iyi görünmek için birbirleri ile çatışmaya girmeleri örnek olarak verilebilir.

---

<sup>36</sup> Koçel, s.413.

<sup>37</sup> Şimşek, s.21.

### 3. Emir-Komuta ve Kurmay Çatışması

Örgütlerde yaygın bir şekilde görülen çatışma türü, emir-komuta ile kurmay elemanları arasında görülen komuta-kurmay çatışmasıdır. Bu çatışmanın kökeninde komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakmaları olgusu yatmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açlarına, farklı amaçlara ve ilgi alanlarına sahiptirler. Bu farklılıklar komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili bir biçimde yerine getirmelerinde güçlendirici unsurlar şeklinde hizmet görürken diğer yandan da bu iki grup arasında çeşitli uyuşmazlık vs çatışmaların ortaya çıkmasına neden olurlar. Bu alanda ortaya çıkan çatışmaları iki taraf farklı etkenlere bağlamaktadır. Komuta elemanlarına göre, komuta-kurmay çatışmasının temelin de şu dört unsur yatar.<sup>38</sup>

- Kurmay elemanlar sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
- Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler. Çünkü kurmaylar, komuta personelin günlük olarak karşılaştıkları daha çok işin yapılmasıyla doğrudan ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır.
- Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Bu elemanlar, ayrıca, örgütte sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sonuçlardan komuta elemanları sorumlu tutmaya çalışırlar.
- Belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açlarına sahiptir. Bu yüzden önerdikleri hususlarla örgütün gerçek gereksinimleri ve amaçları sırasında ilişki kurmada başarısızlığa uğrarlar.

Çatışmanın nedenleri kurmaylar tarafından farklı şekilde algılanmaktadır.

---

<sup>38</sup> Şimşek, s.249.

Bunlar;

- Komuta elemanları kurmay elemanlarını çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar. Sahip oldukları otoriteyi kurmaylarla paylaşma ve kısmen de olsa onlara kaptırma endişesi komuta elemanları kurmay hizmetlerinden yeterince yararlanmaktan alıkoymaktadır.
- Komuta elemanları, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar. Oysa, böyle bir endişesi bulunmayan kurmay elemanlar örgütün sürekliliği ve gelişmesi için gerekli dinamizm ve yaratıcılığı savunur uygulamaya çalışırlar.
- Komuta elemanlar kurmaylara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık arasına giren konulardaki sorunlara daima komuta elemanlarından daha iyi ve etkili yönetim yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri hat elemanları tarafından desteklenip uygulanmadığı zaman büyük bir kızgınlık duyarlar. Anlaşmazlıkların çözümü her iki organın statü, görev ve sorumlulukların kesin sınırları ile belirtilmesi ve dikkatli olarak kullanılması ile giderilebilir.<sup>39</sup>

#### **D. Çatışmaya Taraf Olacaklarla İlgili Çatışmalar**

Bir örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili örgütsel çatışmadan beş temel başlık altında incelemek mümkündür Bunlar<sup>40</sup>

1. Bireylerin kendi içlerindeki çatışmalar
2. Bireyler arası çatışmalar
3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar
4. Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar

---

<sup>39</sup> Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3. Basım, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 258, 1997, s.93.

<sup>40</sup> Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara:Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1995, s.142-143.



## 5. Örgütler arası çatışmalar

### 1. Bireylerin Kendi İçlerindeki Çatışmalar

Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı durumlarda, hangi işi yapmasının daha yararlı olacağını bilememesi ve belirsizliklerin olduğu durumlarda yaptığı işin gereklerinin diğer işin gerekleri ile çeliştiğinde veya kişiden yapabileceklerinden daha fazlasını istemesi durumunda ortaya çıkan çatışma türüdür. Kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve güç kullanma altında kalmaya sevk eden çatışmadır.<sup>41</sup> Bu tip çatışma bireyin çoğunlukla diğer çatışmalara nasıl tepki göstereceğini etkiler.

Bu tür bir çatışmaya örnek olarak bir fakülteyi bitiren kişinin karşısına çıkan bir bankanın teftiş kurulunda görev alması, hesap uzmanlığı sınavını kazanmış olması veya üniversitede kariyer yapmak istemesi gibi iş alanları arasında seçim yapmakla karşı karşıya kalan birey bireysel çatışmayı yaşayacaktır.<sup>42</sup>

### 2. Bireyler Arası Çatışmalar

İnsanlar bir arada yaşarlar, birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Birarada bulunan kişilerin de oluşan kişilikleri doğrultusunda bilgileri, eğilimleri, benzer olaylara karşı tutumları ve değer yargılarında farklılıklar olacaktır. Sözü edilen farklılıklar zamanla zıtlıklara, aşırı uyumsuzluklara dönüşürse ortaya kişiler arası çatışma çıkacaktır.<sup>43</sup> Bu çatışma türüne örnek olarak eğlenmek üzere yola çıkan iki kişiden biri sinemaya gitmek diğeri bir barda oturmak isteyebilir. Her iki tarafta isteğinde direnir ve karşı tarafın isteğini gereksiz bulursa eğlenmek için yola çıkan kişiler arasındaki uyumsuzluk sonucu çatışma ortaya çıkacaktır.<sup>44</sup> Bireyler arası çatışmaların ortaya çıkması bir takım nedenler sonucudur. Bu nedenler;

- **Bireysel Farklılıklar:** İnsanların hem fiziksel açıdan, hem de kişilik olarak birbirlerinden farklı olması başka bir deyişle her insanın tek olması, bireyler arası

---

<sup>41</sup> Koçel, s.411-412.

<sup>42</sup> Erdoğan, s.148.

<sup>43</sup> Erdoğan, s.154.

<sup>44</sup> Erdoğan, s.154.

farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Kişilerin ailelerinden ve kültürden aldıkları özellikleri ve sosyalleşme süreçleri de bu farklılığın ortaya çıkmasında etkindir. Ayrıca eğitimlerinin, deneyimlerinin ve değerlerinin farklılıklar göstermesi de ayrılıkların ve zıtlıkların çıkmasına neden olabilmektedir. Bireysel farklara dayanan kişilerarası çatışmaların duygusal nedenlere dayanandan da söz edilmektedir.

• **İletişim Eksiklikleri:** İletişim, insanlar arasında etkileşimin sağlanmasında önemli bir yere sahiptir. Ancak iletişimde ortaya çıkan sorunlar, kişilerarası iletişimin sağlıklı olmaması ve bir takım eksikliklerin oluşması, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinin birini oluşturur.<sup>45</sup> Bilgi akışındaki gecikmeler, filtrelemeler, mesajın algılanamaması, açık olmaması gibi birtakım nedenlerle, kişiler birbirlerinin ne dediklerini anlayamamakta veya mesajları birbirlerinden farklı anlamlandırmaktadırlar. Bu durumlar da, kişileri farklı karar ve davranışlara yönlendirmekte, sonuçta çekişmeleri ve giderek çatışmaları ortaya çıkartmaktadır.<sup>46</sup>

• **Rol Uyuşmazlıkları:** Hem bireyler arası, hem de gruplar arası yaşanan çatışmalardan biri olan rol uyuşmazlıkları, özellikle günümüz organik ve gelişen örgütlerinde çok sık rastlanan bir çatışma nedenidir. Kendine odaklanma olarak da tanımlanan bu tür çatışmalar, birbirine bağımlılığın yüksek olduğu ve iç içe geçen rollerde daha fazla yaşanabilir. Pek çok yöneticinin görevleri ve çalışma alanları birbirine bağımlı ve geçişlidir.

Bireyler, bu durumu dikkate almadan, kendi rollerini diğerlerinden soyutlayarak algılama ve bağımsız davranma gibi tutumlar gösterirlerse, diğerleriyle çatışma yaşamaları kaçınılmazdır.

• **Çevresel Gerilim:** Bireyler arası çatışmaların var olması ve artmasındaki en önemli nedenlerden biri de çevresel gerilimdir. Çevrede var olan baskılar; kıt ve azalan

---

<sup>45</sup> Çiğdem Kirel, “Örgütlerde Çatışma” Örgütsel Davranış, içinde, Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, 8. Basım, Eskişehir: A.Ü.İktisat-İşletme Fakültesi, Yayın No:923, 2002, s.208.

<sup>46</sup> Zeyyat Hatipoğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayın, 1993, s.258.

kaynaklar, daralma, küçülme ve rekabet ile belirsizlik ortamları genelde bireyler arası çatışmaları hazırlayıcı durumları yaratıkları söylenebilir. Bireyler devamlı olarak kendilerini tehdit altında hissederler. Özellikle günümüz iş dünyası çevresel gerilimi eskilere göre daha yoğun yaşamaktadır

Çevrede var olan pek çok sorun ve olay bireylerin kontrolü dışında oluşur, belirsizlik fazladır ve bütün bu durumlarda karar alıp uygulamak ve başarılı olmak söz konusudur.

Bu durumda kişiler birbirlerinin kararlarını ve uygulamalarını kabul etmeme eğilimi içine girebilirler.

- **Amaç Farklılıkları:** Kişiler ve gruplar arasında ulaşılabilecek amaçlarla ilgili farklı görüşlerin de çatışmalar için uygun ortamlar yaratabileceği bir gerçektir. Bu durumda bireysel veya gruba yönelik olmak yalnızca kendi amaçlarının varlığını düşünmek yerine, amaçları birbirini tamamlar nitelikte düşünerek birleştirmek, yada aynı anda birden fazla amacı ele almak mümkündür. Aksi takdirde çatışmaların çıkması ve yaşanması kaçınılmazdır.

- **Güç Mücadeleleri:** Örgüt içinde üyeler herhangi bir nedenle güçlerini artırma girişiminde bulduklarında da çatışmalar ortaya çıkabilir.

Güç sıfır tabanlı bir etkileşim süreci olduğundan gücünü artırma çabasına giren, diğerinin gücünün azalmasına neden olacağı için, aralarında çatışma yaşanması kaçınılmazdır.

- **İdeolojik Farklılıklar:** Kişilerin ideolojilerinin çakıştığı durumlarda da çatışma ortaya çıkabilir. Kişilerin ve grupların çıkarları farklılıklar gösterdiğinde, bütünün çıkarı için işbirliğine gitmek yerine herkes kendi rollerini oynamaya ve kendi görev tanımları içinde kalmaya çaba göstereceklerdir. Bunun sonucunda stereotipler ortaya çıkar ve klişeleşmiş davranışlar gündeme gelir. Bu durum da yine çatışmaları artırır.

- **Algılama farklılıkları:** Birey veya grupların belirli olayları farklı şekilde algılamaları, bilişsel düzeyde çatışmaya neden olabilir Algılama dış dünyanın yorumlanması ve davranışlara yansıtılması olarak tanımlandığında, algılama ile davranış arasındaki sıkı bağlantı açıkça gözlenebilir. Bu nedenle çeşitli şekillerde ortaya çıkan algılama

farklılıkları, kişileri ve grupları birbirine uymayan anlamlandırmaya ve davranışlara yönlendirebilir.<sup>47</sup>

### **3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Bu tür çatışmalar daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için, onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır. Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen ya da bunları kendi özgür iradesiyle çelişir gören bireyler grup ile çatışma içine gireceklerdir. Grupta belirlenen üretkenlik hedefin gerisinde kalan veya üzerine çıkan bir birey gruba kızıp onunla çatışma içine girebilir.<sup>48</sup>

### **4. Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplar Arası Çatışmalar**

Grup içi çatışma, esasında bireysel çatışma gibidir, ancak ondan daha önemlidir ve bireysel çatışmaların toplamından daha büyüktür. Bireysel çatışmada bireyin içsel çatışması veya grup içindeki birileriyle çatışması söz konusudur. Grup içi çatışma ise tüm grup üyelerinin birbirleriyle çatışmasını kapsar.<sup>49</sup>

Gruplar arası çatışma ise en güzel şekliyle "farklı örgütsel amaçlara yönelik iki ya da daha fazla grubun çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk ya da zararlı rekabet ilişkisine girmesi şeklinde" tanımlanabilir. Bu çatışma sonucunda, örgütün amacı, verimlilik ve etkinliği olumlu veya olumsuz yönde etkilenmektedir. Gruplar arası çatışmalar, bir "kazanma-kaybetme" mücadelesine dönüştüklerinde, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde pek çok olumsuz etki bulunacaktır.

Ancak, gruplar arası çatışmaları, örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından her zaman "olumsuz" etkiye sahip olarak görmemek gerekir.

Özellikle yapıcı rekabetten kaynaklanabilecek çatışmaların çoğu kez örgütün

---

<sup>47</sup> Artan, s.231.

<sup>48</sup> Şimşek, s.18.

<sup>49</sup> Erdoğan, s.155.

üst düzey yönetimince kontrollü olarak desteklenmesi bile söz konusudur.<sup>50</sup>

## 5. Örgütler Arası Çatışmalar

Bu çatışma türünde, bir ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında aynı alanda faaliyet gösteren bir örgütün kendi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Örneğin, iki rakip işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri örgütsel çatışmalara örnek olarak verilebilir.<sup>51</sup>

## III. İşletmelerdeki Olası Sonuçları

Çatışmaya yönelik felsefe ve varsayımlar kısmında vurgulandığı üzere, sosyopsikolojik anlamdaki çatışmaları tamamen sakıncalı olarak gören görüşlerin yanısıra, yararlı ve istenilir olduğunu öne süren görüşler de bulunmaktadır. Buradan yola çıkılarak, çatışmaların ortaya çıktığı sosyal ya da biçimsel oluşumlar için olumlu ve olumsuz sonuçlarından söz edilebilir.<sup>52</sup>

### A. Çatışmanın Yararları

Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyarlar.<sup>53</sup> Çatışma örgüte güven ve anlayışın hakim olduğu bir atmosfer oluşturmak için kullanılabilir.<sup>54</sup> Uygun bir biçimde yönetilen bir çatışma örgütte önemli bir katkı sağlar. Problemlerin tanınmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir şekilde yöneterek, amaçları ve uygulamaları yeniden

---

<sup>50</sup> Tanıl Kılınc, **Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuar Yaklaşımı**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Dergisi, c:19, s.50.

<sup>51</sup> Eren, s.371.

<sup>52</sup> Baysal, s.316-317. Aktarılan eser, Tanıl Kılınc, **Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.15.s.1 Nisan 1986, s.150.

<sup>53</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Basım, I İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s.541.

<sup>54</sup> Karip, s.21. Aktarılan eser, Vazn Slyke, E.J.(1997). *Facilitating Productive Conflict*. HR Focus, V.74, Issue 4, s.17.

gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkinleştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınasının etkililiğini sağlamak mümkün olabilir.<sup>55</sup> Burada çatışma problem değil, çözümün bir parçasıdır.

Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- **Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:** Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir, içten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir işgünü geçirmesine katkı sağlar.
- **Psikolojik olgunluk:** Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.
- **Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:** Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlemede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- **Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi:** Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerim daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- **Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:** Kaygıların korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.
- **Daha iyi çözümler oluşturmak:** Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri

---

<sup>55</sup> Karip, s.22. Aktarılan eser, Murpy, J.(1994). Managing Conflict at Work. Business One Irwin/Mirror Pres, New York

dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- **Örgütsel değişimi sağlamak:** Çatışma çağıın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
- **Monotonluğu azaltmak:** Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.
- **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:** Yöneticiler ve personel iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir, ilişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir.<sup>56</sup>

## B. Çatışmanın Sakıncaları

- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.
- Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.
- Çatışma morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
- Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuç olasılıklarına başka maddelerde

---

<sup>56</sup> Karip, s. 23.

eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gerçekler olarak görülmemesi gerekliliğidir. Kuşkusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırıp yaratıcılığı harekete geçirerek, verimliliği yükselteceği de gözden uzak tutulmamalıdır.<sup>57</sup>



---

<sup>57</sup> Baysal, s.317.



## İkinci Bölüm

# KİŞİLERARASI ÇATIŞMALARIN NEDENLERİ, KAYNAKLARI VE ÇATIŞMA ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

### I. Kişisel Çatışmalara Yol Açan Nedenler

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmanın nedenini bilmek, geliştirilecek yönetim teknikleri açısından önemlidir.<sup>58</sup> Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, daha önce ele alınan değişik boyutları göz önünde tutulduğunda pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde görülmektedir. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa dek tüm olumsuz ilişki ve mücadeleler çatışma çerçevesinde ele alınabileceğinden, bu tür durumlara yol açan her etmenin de çatışma nedeni olarak görülmesi mümkündür. Çatışma ile ilgili literatür incelendiğinde, söz konusu nedenlerin; çatışmanın düzeyine göre (yani bireysel, bireyler arası, gruplar arası v.s.); türlerine göre ve buna benzer değişik esaslar alınarak tasnif edildiği görülmektedir. Bununla beraber en kapsamlı tasnifin, çatışmaya yol açan faktörleri üç ana başlık altında ele alan Robbins'in ayrımı olduğu söylenebilir.<sup>59</sup>

#### A. İletişime İlişkin Nedenler

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci, "anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi" şeklinde tanımlandığında; sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir.

---

<sup>58</sup> Tanıl Kılınç, **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1985, s.113.

<sup>59</sup> Baysal, s.309. Aktarılan eser, Sen P.Robbins, **Örgütsel Çatışma Yönetimi: Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım**, çev: B.A.Himmetoğlu ve A. Ergenç, Ege Üniversitesi İTBF Yayını, İzmir,1977, s.113-121.

**1. Anlam Güçlükleri:** Belirli bir lisana sahip olmamaya da uygun iletişim araçlarından yoksun bulunma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda, anlam güçlükleri kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkacaktır. Yaşlı ve genç kuşağın aynı ifadeyi farklı terimlerle anlatmaları (dil farklılıkları); üniversite gençliğinin kendi arasında geliştirmiş olduğu argo terimleri ebeveyni ile etkileşimlerinde kullanmaları yada biçimsel yapılarıdaki farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanamamasına ve dolayısı ile de çeşitli anlaşmazlık ve çatışmalara neden olacaktır.

**2. Yetersiz Bilgi Alışverişi:** Hatalı yada ön yargılı davranışlar; rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatıma şekli, birey yada grupların arasında, yeterince bilgi alış verişinde bulunmamalarının bir neticesidir. Özellikle bireylerin yada grupların ortak bir genel amaç çerçevesinde, farklı alt amaçlara sahip olarak yer aldığı düzlemlerde, aralarındaki bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa karşı eksik bilgi dolayısı ile çeşitli önyargıların doğmasına neden olacaktır. Bir firmanın muhasebe ve pazarlama departmanları, kendi çalışma koşul ve kısıtları hakkında birbirlerine yeterince bilgi sağlayamadıklarında, kendi amaç ve hedeflerinden başka bir şey düşünmeyip; karşı tarafın kendilerine uyması gerektiğini kabul edeceklerdir. Bu iki departmanın kendi hedeflerini ön plana alması sonucu, aralarındaki ilişkilerde doğabilecek aksaklıklardan dolayı karşı tarafın suçlanıp, savunmacı davranışa girileceği kesindir.<sup>60</sup>

**3. İletişim Kanallarındaki Bozukluk:** Örgütte kişiler ve birimler arasında bilgi ve haber akışı (iletişim) eksikliği ve aksaklığı var ise, bu durum anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar.<sup>61</sup> İletişim kanallarının sayıca çokluğu yada kanallardan bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde ulaşmasına neden olur. Alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında bir çatışma olması kaçınılmazdır. Çocukken oynadığımız "kulaktan-kulağa" oyunu, iletişim kanallarındaki tahrifatin

---

<sup>60</sup> Tekarslan, s.277.

<sup>61</sup> Ömer Peker, Nitah Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, 1. Basım, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000, s.337.

etkilerinin en güzel örneğidir.

## **B. Sosyal ve Biçimsel Yapıya İlişkin Nedenler**

Sosyalpsikolojik anlamdaki çatışmaların önemli bir bölümü de bireylerin günlük yaşamlarının değişik kesitlerinde içinde yer aldıkları sosyal (aile, arkadaşlık grubu, oyun grubu, referans grupları, değişik toplumsal ortamlar gibi) yada biçimsel (örgütler, dernekler, siyasi partiler, eğitim kurumları gibi) yapıların çeşitli özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler şöyle sıralanabilir.

**1. Büyüklük;** Sosyal yada biçimsel sistemlerin yapı itibari ile büyük olması, haberleşme iletişim kanal sayısının; hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden; iletişimde güçlüğü yol açması nedeniyle dolaylı bir çatışma unsuru olarak görülebilir.

**2. Bürokratik Nitelikler:** Özellikle biçimsel sistemler (işletme örgütleri) açısından yapılan araştırmalar; bürokrasinin üç temel ögesi olan "rutinlik", "uzmanlaşma" ve "standartlaşma" nın çatışmayla kısmen ilgili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmalarda uzmanlaşmanın örgütsel çatışmaları artırıcı; rutinliğin ise azaltıcı yönde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılrken, standartlaşma ile çatışma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**3. Üye Farklılıkları:** Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve bu ortamların etkilerini yeni sistemde de sürdürmeleri tipik bir gizli çatışma göstergesidir. Diğer taraftan, bir biçimsel sistemde yer alan bireylerin; benzer özelliklerine sahip diğer bireylerle oluşturdukları klikler, özellikle de "biz" kavramının ağır bastığı durumlarda, gruplar arası çatışmaların doğmasına kuvvetle neden olacaktırlar. Yine, bir gruba yada çevreye yeni giren bir bireyin, o grup yada çevrenin kural, norm ve iklimine uyum çabaları, rol çatışması olmak üzere, pek çok çatışmaların doğmasına yol açabilir.

**4. Denetim Biçimi:** Yapılan araştırmalar, bire-bir (yakın) nezaret tarzının genel (sonuçsal) nezaret tarzına nazaran çatışmaya daha fazla sebebiyet verdiğini ortaya

koymuştur. Yakın nezaretin, bireyin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kuralların kendince belirlenmesine izin vermediği göz önüne alındığında, bu sonucun gayet doğal olacağı açıktır.

**5. Katılım;** Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek olan kararları verilmesine katılmalarının çatışmaları azaltacağı yönünde bir beklenti bulunmaktadır. Ancak yapılan araştırmalar, tam aksine, katılım koordinasyon ve iş birliğini artırma yerine, ayrıcalıkları güçlendirecek daha fazla fikrin ortaya çıkmasına neden olduğu ve sonuçta da çatışmaları arttırdığı neticesine ulaşmıştır. Bununla beraber, burada çatışmanın genellikle olumlu bir çatışma olduğu ve nispeten yüksek tatmin sağlayacağı da bir gerçektir. Örneğin, bir aile reisinin aile bütçesini göz önünde bulundurarak yaz tatilini evde geçirme yönündeki tek taraflı kararı eşi ve çocukları açısından bir engellenme ve tatminsiz yaratabilecekken, babanın, diğer aile fertlerinin tatil konusundaki düşüncelerini, tartışması açık bir çatışma olarak görülecektir. Ancak bu tartışma sonucunda, bütçeye uygun bir tatil üzerinde anlaşmaya varılabilir. Yada yine tatili evde geçirme sonucuna ulaşılabilir. Fakat bu durumda bireyler kendi düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabilme fırsatı buldukları için engellenme büyük ölçüde giderilmiş, tatmin artmış ve kararın benimsenmesi olasılığı fazlalaşmış olacaktır.<sup>62</sup>

**6. Ödül Sistemlerinin Farklılığı:** İşletmelerde ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur.<sup>63</sup> Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda yer alan iki yada daha fazla birey veya grup için farklı değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri kullanıldığında çatışma kaçınılmaz olacaktır. Örneğin, bir babanın, çok. mükemmel karne getiren iki çocuğundan erkek olanına başarısı karşılığında bir bisiklet alıp, kız çocuğuna sadece "aferin" demekle yetinmesi, kız çocuğunun babasına ve kardeşine karşı duygularını ve davranışlarını olumsuz yönde etkileyip, gerek içsel gerekse de bireyler arası bir çatışmanın doğmasına yol açabilir. Diğer taraftan, ödül sistemlerinin farklılığı işletme örgütlerinde çok daha çarpıcı

---

<sup>62</sup> Baysal, s.309.

<sup>63</sup> Mehmet Öztürk, **Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Papatya Kitapevi, 2003, s.301.

çatışmalara neden olabilmektedir. Özellikle, aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey yada grupların; bu amaca müştereken ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece kendi alt sistemlerinin başarıları için ödüllendirmesi durumunda çatışma kendini şiddetle hissettirecektir.<sup>64</sup> Örneğin; bir imalat işletmesinin; üretim ve pazarlama bölümlerinin müşterek başarılarını değerlemeye yönelik bir ödül sistemi oluşturmak yerine, bölüm bazında farklı değerlendirme yöntemleri kullandığını düşünelim:"Bu durumda üretim bölümü maliyetleri en düşük düzeyde tutması karşılığında, pazarlama bölümü ise, firmanın müşterilerine istedikleri miktar ve kalitedeki malı en hızlı biçimde teslim etmesini temel alan bir sisteme göre ödüllendirilecektir. Diğer taraftan, istenilen miktar ve hızlı teslim amaçları; stok maliyeti ve marjinal maliyetler açısından çoğunlukla üretim bölümünün amaçlarıyla ters düşen ve maliyet artırıcı durumlardır. Sonuçta, pazarlama bölümünden, üretim bölümüne siparişleri karşılama yönünde baskı gelmesi ve üretim bölümünün de maliyet artışı söz konusu ise buna olumsuz cevap vermesiyle, çatışma açıkça su üstüne çıkacaktır.

**7. Karşılıklı Görev Bağımlılığı:** Yine, daha çok biçimsel ve örgütsel yapılar için çatışmalara yol açan bir diğer yapısal faktör; iki veya daha fazla sayıdaki birey yada gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine yada çıktılarına bağımlı olmalarını ifade eden karşılıklı görev bağımlılığıdır. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak, ve hedef yönelimindeki farklılığın düzeyine paralel olarak artacak yada azalacaktır.<sup>65</sup> Yukarıda verilen üretim pazarlama örneği, karşılıklı görev bağımlılığı için de geçerlidir. Her iki bölümün hedef yönelimlerinin farklı olmasına karşılık, pazarlama bölümü, üretim bölümünce üretilen mallar olmaksızın hedefine ulaşamayacağı gibi, üretim bölümü de, pazarlama bölümünden sipariş yada talep almadığı müddetçe işlevini göremeyecektir.

---

<sup>64</sup> Baysal, s.309. Aktarılan eser, Don Helirlegel ve John W. Slocum Jr.,Management, 3rd.,Addison-Wesley Pub.Co.,Reading,Mass.,1982, s.645.

<sup>65</sup> Baysal, s.312. Aktarılan eser, Kenneth N.Wexley ve Gary A.Yukl, Organizational Behavior and Personel Psychology, Richard D. Irwin Inc., Homewood,Illinois,1977, s.174.

**8. Tek Yönlü Görev Bağımlılığı:** Bir birey yada grubun; bir başka birey yada gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olmasını ifade eden bu bağımlılık türü de, biçimsel düzlemler için geçerli bir çatışma kaynağı görünümündedir.<sup>66</sup> Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf; bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir. Dört ayrı işlemin birbirini izlediği bir gömlek ütüleme düzlemini düşünelim. Buradaki iş sırası A'nın kolları, B'nin yakayı, C'nin diğer bölümleri ütölüyor, katlanmak üzere gömleğin D'ye geçirildiği bir tasarıma sahip olsun ve yine günde ütülenen 100 gömleğe kadar parça başına 500 TL; 100'den fazla ütülenen her gömlek için de 750 TL olmak üzere bir teşvikli ücret sistemi bulunsun. Bu durumda üretimin miktarını ilk olarak A'nın çalışma temposu belirleyecektir. Yine, bu dört kişiden B'nin temposunun, diğer bireylere göre daha düşük olduğunu varsayarsak, A'dan gelen gömlekler B'nin sepetinde birikecek, C ve D ise tamamen B'nin çalışma temposuna bağımlı olarak bekleyeceklerdir. Teşvikli üretim sisteminin cazibesi, bu durumda C ve D'nin (hatta A'nın, B ye elini çabuk tutması yolundaki baskılara yol açacak) ve şayet B, bu talebi karşılayacak kapasitede değilse bir çatışma doğacaktır.

**9. Çıkar ve Değerlerin Çelişmesi:** Bir sistemde yer alan birey yada grupların çıkar ve değerlerinin birbiriyle yada sistemle uyuşmaması bir diğer çatışma potansiyelidir. Biçimsel bir yapı içinde yer alan biçimsel olmayan grubun belirlemiş olduğu normların ve başarı standartları biçimsel yapının kural ve standartlarıyla uyuşmaması; sendikaların ücret artışı ve daha iyi çalışma koşulları isteklerinin; işletme yönetiminin düşük maliyet ve yüksek karlılık arzularıyla çelişmesi çıkar farklılıklarının yol açtığı çatışmaların tipik örnekleridir. Diğer yandan bir grup; ya daha geniş bir sosyal sistem içinde yer alan kişilerin fikir ve değer yargılarını farklılığı da önemli çatışma kaynakları arasındadır. Gençlerin, karşı cinsle ilişki konusunda sahip olduğu değerler, yaşlı kuşakla sürekli çatışmalara neden olmaktadır. Keza, örgütlerde yaşlı ve kıdemli elemanların kıdeme dayanan bir terfi sistemini benimsemelerine karşılık, dinamik,

---

<sup>66</sup> Baysal, s.313. Aktarılan eser, Jack W. Duncan, Organizational Behavior, Houghton-Mifflin Co., Boston, 1978, s.246.



yaratıcı ve mücadeleci genç elemanların liyakat sisteminde ısrar etmeleri ayrı bir örnek olarak düşünülebilir.

**10. Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması:** Tüm sosyal sistemler önemli bir çatışma kaynağı, sistemde yer alan bireylerin sorumluluklarının ve nüfuz alanlarının açıklıkla belirlenmemesi yada birleriyle çakışması durumudur. Genel olarak biçimsel olmayan gruplarda sözel; biçimsel gruplarda da yazılı olarak bireylerin yetki ve sorumlulukların belirlenmiş olması özellikle rol belirsizliği başta olmak üzere pek çok çatışmanın ortaya çıkmasını önleyecektir. Ancak, böyle bir belirlemenin mevcut olmadığı ya da günün koşullarına uygun bulunmadığı durumlar çok sık görülmekte ve kişilerin (ya da grupların) birbirlerinin görev ya da rol alanlarına tecavüz etmelerine yol açmaktadır. Bu gibi belirsizlikler çoğunlukla, sisteme yeni dahil olan bireylerin bocalayarak tecavüzkar davranışlara girmesi şeklinde veya başarının herkesce üstlenilip, başarısızlık halinde sorumluluğu kimsenin almayarak. Diğerlerini suçlama eğilimleri şeklinde çatışmalara dönüşebilmektedirler. Çocuklarının yetiştirilmesi ve eğitimi konusunda işbölümü yapmayan bir ebeveynin, çocuğun başarısına sahip çıkıp; başarısızlığı ya da istenmeyen davranışları için birbirini suçlaması bu çatışmalara bir örnek olarak verilebilir.

**11. Değişim:** Kültürün ve teknolojinin hızlı değişimi de ayrı bir çatışma nedeni özelliğindedir. Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, özellikle örgütsel yapılarda yada yaşlı kuşaklarda bir "değişime direnç" ve benimsememe tepkisi ile karşılaşmakta, kaygı ve gerilime neden olabilmektedir. Örneğin, bilgisayarların ve robotların iş hayatına girmesi, pek çok çalışanın, işsiz kalma korku ve endişesi ile, bu yeniliklere karşı pasif veya aktif direnci ile karşılaşmıştır. Uzmanların açıklamalarına göre, gerçekte hemen hiç işsizliğe yol açmayacak olan bu değişime karşı gösterilen direnç bir dereceye kadar da insanın saldırgan ve dirençli tabiatıyla açıklanmaktadır. Diğer yandan kültürün maddi olmayan yönündeki (inanç, değer, estetik, kural v.b. gibi) değişimin hızı da bilhassa açık kültürlerde birbirinden kopuk jenerasyonların oluşturulmasına yol açarak pek çok çatışmanın temel kaynağı görünümünü almıştır.

**12. Atmosfer:** Bir sosyal ya da biçimsel yapı içerisindeki genel tutum ve anlayışın da, çatışmaları arttırıcı ya da azaltıcı etkisi olacağı bir gerçektir. Bir firmanın

tepe yöneticileri kendi aralarında çatışma içinde bulunuyor ve bunu giderme yönünde bir girişim göstermiyorlarsa, alt kademelerde yer alanların da çatışmaya girmekten çekinmeyecekleri açıktır. Yine, bir siyasi partinin üst organları çeşitli hizip çekişmeleri içinde bulunuyorlarsa; delegelerden birlik ve beraberlik içinde olmalarını istemeleri çok tuhaf kaçacaktır.

**13. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet:** Çatışmaların en önemli kaynaklarından birisidir. İki ya da daha fazla birey veya grubun, çoğunla gereksinim duyulandan daha az olan ve tarafların tamamına yeterince tahsis edilemeyen kaynaklar (para, fiziki alan, statü, sevgi, şefkat, ilgi, tanıma, statü sembolleri v.b.) için kıyasıya bir rekabet içinde bulunmaları, taraflardan birinin kazancının, diğerinin kaybına neden olmasından ötürü, süratle çatışmaya dönüşebilecektir. Birbirine rakip olan iki bölüm müdürünün, maddi kaynakların yetersiz olduğu bir örgütte, bütçe tahsisi esnasındaki çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüşebilir ve özellikle de taraflardan birisinin rekabeti kaybederek, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesi durumunda çatışma daha da şiddetlenir. Keza, fakültedeki bilgisayarlılardan yararlanmak isteyen öğrenciler arasındaki rekabet, zamanla çatışma şeklini alabilir. Ya da, akşamları eve yorgun dönen babanın ilgisini daha fazla çekmek için kardeşler arasında yoğun bir rekabet yaşanabilir ve bu rekabet şiddet kullanımı veya diğerini şikayet ederek gözden düşürme gibi açık çatışma davranışlarına kolaylıkla dönüşebilir.

### **C. Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler**

Bireysel düzeyli çatışmalar, kişilerin sosyal ilişkilerine de yansyarak, bireyler ya da gruplar arası çatışmalara zemin oluşturabilmektedirler. Daha önceden engellenme, amaç çatışması ve rol çatışması başlığı altında ele alınan çatışma durum ve nedenleri dışında, kişiliğin, insanın saldırgan tabiatının, toplumsal etkileşimin ve statü farklılıklarının da çatışmaya yol açan etmenler arasında sıralaması mümkündür.

**1. Kişilik:** Kişilik, bireyleri kendilerine özgü özelliklerinin ve bu özellikler arasındaki ilişkilerin yani kişinin diğer insanlara ve durumlara uyum gösterme



yollarının incelenmesini kapsayan bir kavram olarak düşünölmelidir.<sup>67</sup> Yüksek baskıcılık, doğmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter baskıcı kişiliğin çatışmaları arttırdığı sonucunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan, yeniliğe ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının da çatışmalara neden olduğu saptamıştır. Keza, bireyin kendisine olan saygısının düşük olması, diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açması nedeniyle, çatışmayı ve husumeti destekleyici bir faktör olarak bulunmuştur.

**2. Toplumsal Etkileşim:** Yine yapılan araştırmalar, toplumsal etkileşimin bir çatışma kaynağı olduğunu tam olarak göstermemekle birlikte aralarında ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Kendi takımı mağlup olan bir taraftarın, stattan çıktığında diğer üzüntülü taraftarlarla iletişime girerek tek başına olsa belki hiçbir zaman yapmayacağı taşkınlıklarda bulunması, bu ilişkiyi doğrulayıcı ve sık yaşanan bir örnektir.

**3. İnsanın Mütecaviz Tabiatı:** İnsan ve davranış ile ilgili araştırmalar, insanın tabiatı itibariyle saldırgan eğilimlere sahip olduğunu kanıtlarla ortaya koymuşlardır. Savaşlar, çeşitli sportif karşılaşmalar, cinayetler, intihar olayları, boğa güreşleri ve hatta çocuk kavgaları, insanın saldırganca ve düşmanca hisler altında bulunan bir canlı olduğunun göstergesi olarak ifade edilmiştir. Bu teze göre sosyal ve biçimsel oluşumlar, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulduğu bir arenadan başka bir şey değillerdir.

**4. Statü Farklılıkları:** Yapıya ilişkin nedenler grubunu da sokulabilmekle beraber, statü farklılıkları kişisel davranış üzerindeki etkisi nedeniyle çatışmaya yol açabileceğinden, burada ele alınması uygun görölmüştür. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedemelerinden kaynaklanır. Yaşlı ve kıdemli muhasebe müdürünün, genç genel müdürden azar işitmesi yada kendi önerisinin refüze edildiğini görmesi halinde gizliden gizliye bir düşmanlığa ve bunun sonucunda da sabote edici

---

<sup>67</sup> Alparslan Usal, Zeynep Kusluvan, **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**, 3. Basım, İzmir: Barış Kitapevi, 1999, s.75.

davranışlara yönelmesi mümkündür. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular yaratabilecektir.<sup>68</sup>

## **II. Kişilerarası Çatışmanın Kaynaklarını Açıklayan Teoriler**

### **A. Etkileşim Analizi (Transactional Analysis):**

Etkileşim Analizi; "iki yada daha fazla kişinin, özgün olarak tanımlanmış ve sınırlı sayıdaki benlik (ego) durumları esas alınarak, aralarındaki muhtemel her türlü etkileşimin analizine dayanan sosyal bir faaliyet ve kişilik teorisi olarak tanımlanabilir.<sup>69</sup>

Başlangıçta psikoterapi için geliştirilmiş bir eğitim tekniği olarak kullanılan etkileşim analizi, ilk olarak 1950 yılında, Eric Berne tarafından ortaya atılmış, daha sonra Harris ve Jingleward tarafından yaygınlaştırılmıştır.<sup>70</sup>

Bu müdahale tekniği temel olarak, insanlar karşılıklı ilişki içerisinde iken meydana gelen etkileşim incelemesini ifade eder. Berne, beşeri ilişkileri analiz ederken dört değişik alan üzerinde durmuştur. Kişilik yapısı (yapı analizi), kişiler arası etkileşim (ilişki analizi), insanların zamanlarını ayarlamaları (zaman yapılandırma) ve insanların hayatta oynamayı öğrendiği roller (senaryo analizi)<sup>71</sup>

### **1. Kişilik Yapısı Analizi.**

İnsanlar birbirlerine benlik durumları olarak adlandırılan üç psikolojik davranış şekliyle etkide bulunurlar. Ebeveyn, olgun ve çocuk davranışı.

---

<sup>68</sup>Baysal, s.334.

<sup>69</sup>Dinçer, s.194. Aktarılan eser, R.H.Bobbin.R.H,Breinhold,R.H.Doktor ve J. P. McNaul; Organizational Behavior Understanding and Prediction, 2nd Ed.. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1978, s.312.

<sup>70</sup> Dinçer, s.194.

<sup>71</sup> Dinçer, s.195. Aktarılan eser, Eric Berne; Hayat Denen Oyun, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yay. İstanbul, 1976.

**a. Ebeveyn Benliği;** Koruyucu, katı ve değerleyici davranışlardır. Bu durumda insan kendisi ocuk iken anne ve babasının kendisine olan davranışlarına benzer şekilde davranır. Kanun ve planlar ndedir. Kişi, bu yönünün etkisi altında kalarak nasihat edici, yasaklayıcı teskin ve terbiye edici davranışlarda bulunabilmektedir. Ebeveyn kişiliği kişi için sıkıcı olabileceği gibi bazı olumlu etkilere de (istikrarlı olma gibi) yol açabilir. Geleneklere bağlılık da kişiliğin ebeveyn yönüyle ilgilidir.

**b. Olgun Benlik;** daha çok mantığa, bilgiye ve gerçeklerin araştırılmasına dayanır. İnsan çevresini objektif olarak inceleyerek, bilgi ve tecrübelerini kullanarak bir takım davranışlar gösterir. Kişiliğin olgun yönü ebeveyn benliğinin "terbiye" kavramından ve ocuk benliğinin "hissetme" kavramından farklı hayat tarzını bulabilme kabiliyetinin bir sonucudur. Daha çok "düşünme" ye dayalı bir hayat tarzını ifade eder. Kısacası kişiliğin olgun yönü, kişinin olayları rasyonel ve objektif olarak değerlendirmesinde, kişiliğin ebeveyn yönü ile ocuk arasında denge kurmasında, sonuca götürecek düşünce Őekilleri oluşturmasında yardımcı olur. Burada üzerinde durulması gereken husus, olgun benliğin kişinin fiziki yaşıyla ilgili olmadığıdır. Yaş itibariyle küçük bir çocuğun da mantıklı kararlar vermesi mümkündür.

**c. ocuk Benliği;** İlk ocukluk dönemine ait davranışlara benzer durumları ifade eder. ocuk benliğini burada çocuksu ve olgun olmayan bir anlamda ele almak doğru değildir. Bu benlik asi, bencil, bazen yaratıcı ve anında tatmin olmayı isteyen sabırsız eğilimler taşır. Eğer kişi sürekli olarak çocuksu davranışlara sahip olursa, bu davranışlar zamanla arzu edilmeyen özellikler olarak belirginleşir. Diğer taraftan, çocuksu davranışlar süreklilik göstermezse, kişinin hayatına çekicilik, yaratıcılık ve eğlence katabilir. Bu benlik durumları, insanların oynadığı roller olmadığı gibi süper ego gibi kavrama yönelik bir tamlama da değildir.<sup>72</sup> Tamamen psikolojik gerçeklerdir ve bir kişi, bu durumun n de zaman zaman kullanır. Berne'ye göre kişinin huzur içinde olması, ebeveynin, olgun ve ocuk benlikleri arasında denge kurabilmesine

---

<sup>72</sup> Diņer, s.195. Aktarılan eser, Eric Berne; Hayat Denen Oyun, ev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yay. İstanbul, 1976.

bağlıdır. Bu sebeple günlük yaşantıda önemli olan her üç kişilik dengede olması dengenin belirli bir topluluk içinde tüm insanlar için geçerli olmasıdır.

Etkileşim analizinde, kişilik yapısı analizi; kullanılan kelimeler, jest ve mimikler, tutumlar, sözlü ve sözsüz mesajlar ve benzeri özelliklerin incelenmesini ve dolayısıyla kişilerin kendi değerlerini, düşünce ve inançlarını tutum ve davranışlarını daha iyi anlayarak kendilerinin fark edilmelerini sağlar. Bu yaklaşıma göre, kişi kendinin farkına daha iyi vardığında örgüt içindeki etkinliği de artacaktır.

## 2. Karşılıklı İlişkiler Analizi

Her insan, üç benlik durumuna da uygun bir kişilik yapısına sahiptir. Her insanın birbirleri arasındaki ilişkilerin girdi ve çıktılarının şekil ve sonuçlarını açıklayan analize, karşılıklı ilişkiler analizi denir. Analizin amacı, daha iyi haberleşme ve ilişkiler geliştirebilmek için kişilerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını anlayabilmektir.

Bu ilişkilerde önemle üzerinde durulan nokta, yukarıda kısaca açıklanan üç benlik safhasıdır. Bu benlik safhalarına dayanmayan herhangi bir yaklaşım karşılıklı ilişkiler analizi değildir. İnsanlar arası ilişkiler; tamamlayıcı, çapraz ve gizli türden olabilir.<sup>73</sup>

**a. Tamamlayıcı İlişkiler:** Etki ile tepki arasında bir paralellik vardır. Bir uyarıcıya karşı aynı benlik durumunda bir cevap verme veya bir benlik durumu ile diğeri arasında etki-tepki durumu varsa tamamlayıcı ilişkilerden bahsedilir. Mesela; müşterinin taksi şoförüne istasyona vaktinde varıp varamayacağını sokması üzerine şoför: "Evet, saat 11.15'de orada olacaksınız" derse, bu olgun-olgun tarzında bir etkileşimi gösterir. "Hasta olan kocanın beklediği ilgiyi karısının bir anne gibi davranarak göstermesi ise çocuk-ebeveyn benlikleri arasındaki bir etkileşimi gösterir.

**b. Çapraz İlişkiler:** Etki ile tepki arasında bir paralellik olmadığı hallerde çapraz ilişkiler söz konusu olur. Tamamlayıcı ilişkilerde karşılıklı bir tatmin

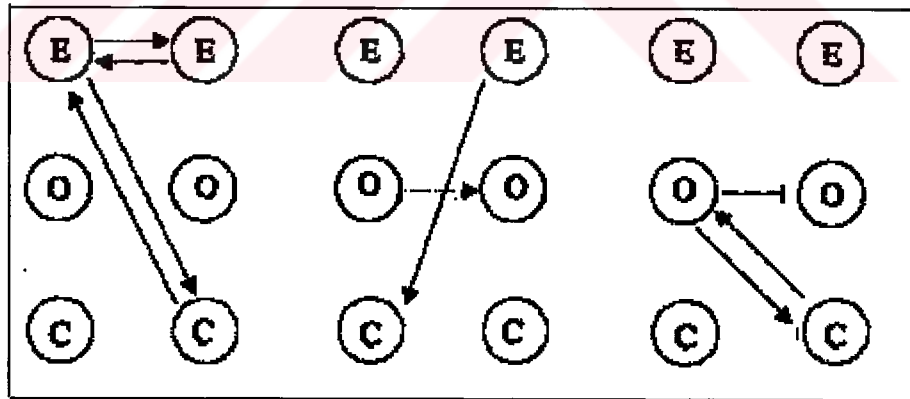
---

<sup>73</sup> Dinçer, s.197.

oluşmaktadır. Ancak çapraz ilişkilerde olgun benlikten gelen bir mesaj, çocuk benlikten ebeveyn benliğe gönderilen bir cevap tarzında olabilir. Bu nedenle cevap anlamsızlaşır ve tatminsizlik doğurur. Evladın “Ev ödevimi yarın teslim edeceğim, bu gece bitirmek zorundayım” şeklindeki mesajına baba "niçin her zaman her şeyi son dakikaya bırakıyorsun" tarzında bir cevap verecek olursa, olgun benlikten gönderilen mesaj, babadan çocuk benliğe gönderilen bir tepkiyle karşılık görmüş olur.

**c. Gizli İlişkiler;** Bu ilişkiler iki seviyeli ve karmaşık ilişkiler olarak tanımlanabilir. Burada farklı benlikler söz konusudur. Gönderilen mesajın bir açık yönü, bir de gizli yönü vardır. Gizli yönünün farkında olmadan kişi karşısındakinin beklediği gerçek tepkiyi şuarsuzca ortaya koymaktadır.

Bu ilişkiler içerisinde etkili olma ihtimali en fazla olan etkileşim olgun-olgun seviyesinde tamamlayıcı ilişkilerdir. Bu tür bir etkileşim problem çözümleyici mahiyettedir ve kişileri eşit ve mantıklı olarak görür, dolayısıyla duyarlılığı artırır. Bununla birlikte, tatmin edici olmaları sebebiyle diğer tamamlayıcı ilişkiler de başarılı olabilir.



Tamamlayıcı İlişkiler

Çapraz ilişkiler

Gizli İlişkiler

Şekil 2 :Etkileşim Analizinde İlişki Türleri (Dinçer, 1994, s.199)

Diğer taraftan her insan başkaları ile ilişki kurarken dört hayat tavrı belirtir.<sup>74</sup>

<sup>74</sup> Dinçer, s.199

(1) **Ben iyiyim-Sen iyisin:** Kendini ve başkalarını kabul eden, saygı duyan, sağlıklı ve arzulanan davranışları ifade eder.

(2) **Ben iyiyim-Sen iyi değilsin:** Başkalarını suçlama, aşağılama kötü davranma eğilimini ifade eder. Bu durum kişinin kendi gerçeklerini görmeyi reddetmesi anlamını da taşır. Bu hayat tavrının hakim olduğu kimseler çevrelerinde hiç iyi insan bulunmadığını düşünebilirler.

(3) **Ben iyi değilim-Sen iyisin:** Bu tavır, insanların çoğunda hakimdir. Kendine saygı hissinin azlığını, güçsüzlük yada yetersizlik duygusunu ifade eder.

(4) **Ben iyi değilim-Sen iyi değilsin:** Bu tavır da, umutsuzluğu ve yaşama arzusunun kaybolması hissini ifade eder. Sevgi ve şefkat eksikliğinden kaynaklanır.

Bu hayat tavırları, her insanın çocukluğunun ilk yıllarından itibaren oluşan tecrübeleriyle ve insanlar arasındaki ilişkilere hakim olan bir felsefeden kaynaklanır. Genel olarak bu tavırlar insan üzerinde hakimdir, ancak farklı tavırlar görmek de mümkündür.

Bunların içinde arzu edilen en iyi etkileşim "Ben iyiyim-Sen iyisin" tavrında ortaya çıkar. Diğerleri psikolojik olarak daha az olgundur. Bir anlamda olgun-olgun benliklerin tamamlayıcı ilişkilerini belirten "ben iyiyim-sen iyisin" tavrı, kişinin kendisinin ve karşısındakinin farkında olduğunu gösterir.

Örgütsel gelişimde önemli olan nokta, bir kişinin ilk hayat tavrı ne olursa olsun "Ben iyiyim-Sen iyisin " tavrını eğitim, anlayış ve olgun tecrübelerle öğrenebileceğidir. Örgüt içerisinde daha iyi ilişkiler kurma ümitleri bu noktada toplanmaktadır.

### **3. Zaman Yapılandırma**

E.Berne'ye göre insanlar, üç şeyin yokluğunu hissederler:

a. Uyarı yokluğu: İnsanlar daima bir takım uyancılara ihtiyaç duyarlar. Hiçbir uyarıcı almayan insan yaşayamaz.

b. Tanınma yokluğu: İnsanlar uyarıların karşılığını almak isterler.

c. Yapı yokluğu: İnsanlar grupları, gruplar örgütleri oluşturur. İnsanların bu yokluğu, yani grup veya örgüt ihtiyaçlarını gidermeye çalışmaları, zaman yapılandırma olarak adlandırılır. Zaman yapılandırmada insanın davranışları gelenek ve görenekler, iş ve benzeri faktörlere bağlı olarak değişik özellikler gösterir.

#### 4. Senaryo Analizi

Berne bu oyunları sonuçları önceden belirlenebilen, iyi tanımlanmış, devamlılık gösteren ve tamamlayıcı nitelikte bir dizi etkileşim olarak tanımlamaktadır. Bu oyunlar gerçekte, örgüt ortamında eğlenmek için oynanan oyunlara benzemeyen bir takım psikolojik oyunlardır ve görünen veya söylenenlerin dışında saklı bir amacı bulunmaktadır. Bu tür oyunlar çalışanların zaman ve enerjilerini boşa harcadıkları ve olumsuz sonuçlar doğurabilen etkileşimlerdir.

İnsanlar yokluğunu hissettiği olguları, zaman yapılandırmayla şartlar elverdiği ölçüde tatmin etmeye çalışırlar. Bunun için ilişkilerinin birçok basamağını önceden planlama alışkanlığına sahiptirler. Planlama sayesinde, insanlar, hayatta oynamayı öğrendiği rollerin sonuçlarından elde edilecek tatminsizliği asgariye indirmeye çalışırlar. Bunun için oynayacakları rollerin senaryolarını önceden hazırlayabilirler

Etkileşim analizinin odak noktası açık, samimi ve güvenilir ilişkilerin kurulmasıdır. Bir örgütte üyelerin açık ve güvenilir tarzda rol oynamamaları, haberleşme eksikliği, sorumluluktan kaçma, diğer kişi ve grupların yetersizliği sonucunu doğurur. Bu sebeple etkileşim analizinde, insanların haberleşme usulleri, ilişkilerinde benlik ve hayat tavırları ve çalışma tarzlarının incelenmesi, değişim sürecinin başlatılması için sağlam bir zemin oluşturur. İnsanlar eğitilerek olumlu ve olgun davranışlara yöneltilerler. Etkileşim analizi eğitimi, kısaca, insanların kendi psikolojik yapılarını daha iyi değerlendirmelerine ve başkalarının, niçin bu şekilde davrandıklarını anlamalarına yardımcı olmaktadır.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> Dinçer, s.200.



## B. Johari Penceresi

Bireyler arası çatışmada tarafların birbirine yaklaşımları da çatışmanın azaltılması veya tam tersine uzayıp, içinden çıkılmaz duruma gelmesinde büyük rol oynar. Tarafların birbirlerine yaklaşımlarını açıklayan model; 1955 yılında Joseph Luft ve Harry Ingram tarafından geliştirilen ve onların isimlerine atfen Johari Penceresi olarak adlandırılan modeldir. Kişinin kendilerine ve karşılındakilere açık ve net oldukları durumlarla, kapalı oldukları durumları açıklayan bu model, kişinin gerek kendisinin gerek başkalarının davranışlarını anlamada yararlandıkları araçlardan biridir. Birey ve diğerleri arasında gelişen çatışmaların yorumlanmış şekillerini, çeşitli kişisel özelliklere ve kişiler arası ilişki modellerine göre açıklamaktadır.

Model, en az iki kişinin var olduğu etkileşimi ele alır. Etkileşim içindeki, "ben" ve "sen" olarak belirttikten sonra, kendisiyle ilgili bildikleriyle, bilmediklerinin neler olduğunu ele alır. En son olarak diğerlerinin onunla ilgili bildikleri ve bilmediklerini açıklayarak modeli tamamlar.<sup>76</sup>

Kişinin gerek kendini gerek başkalarını anlamada yararlanabileceği araçlardan biri Johari penceresidir. Johari penceresi esas itibariyle, haberleşmeye dayanmaktadır. Başka bir deyişle kişi, kendini başkalarına açmaya ne ölçüde isteklidir. Bu soru, bu aracın temel fikridir.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> Artan, s.232.

<sup>77</sup> Koçel, s.346.



	Kişinin kendisinin	
	Bildikleri	Bilmedikleri
Bildikleri	AÇIK ALAN	KÖR ALAN
Başkalarını	GİZLİ ALAN	BİLİNMEYEN ALAN
Bilmedikleri		

Şekil 3 Johari Penceresi (Artan,1999, s.234)

**1. Açık Kişilik :** Açık kişilik bölgesi, kişinin kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi olduğu bölgedir, kişi kendisini ve karşısındakini tanımaktadır. Kişilerarası ilişkide bu bölgede genellikle uyum vardır. Kişilerin birbirleriyle ilişkilerinde bir tarafın savunmaya geçmesi için bir sebep yoktur. Açık kişilik kişi kendi his ve duygularını başkaları ile paylaşmaktadır, zamanla kişiler birbirlerini daha yakından tanıdıkça açıklık oranı artacaktır. Açık bölgede kişi kendisini açacak kişiye saygı gösterecek ve yakın davranacaktır. Böyle bir ilişkide anlaşmazlık, bireysel üstünlük sağlama gibi endişe olmadığı için çatışma olmaz. İlişkilerde açık kişilik çatışmaya yol açmaz. O halde örgütsel ilişkilerde açık kişilik yapısına bağlı çatışma kaynağı olamaz.

**2. Kör Kişilik :** Kör kişilik yapısında kişi kendini anlamaz fakat diğeri kişileri anlar. Kör kişilik yapısında zaman zaman başkaları bu kişilik yapısında olan kimsenin davranışlarını anlarlar, hatalarını görürler ancak kişi bunlardan bihaberdir. Bu çoğu zaman basit alışkanlıklarda şekillenir. Mesela bazı kişilerde bulunan diğeri insanları çileden çıkaran beden kokularının bulunması gibi savunma mekanizmalarının kullanılması ve bunun nedeninin anlaşılabilmesi, çatışma stratejileri veya geçmiş yaşantıların baskısının kişiyi sürüklediği davranışlarda bu kişilik şekillenir. Bazı insanlarda ise körlük o kadar ileri gitmiştir ki kişi kendi hatalarını hatta üstün yönlerini göremez

**3. Gizli (Saklı)Kişilik :** Kişinin kendisiyle ilgili bilgilere sahip olduğu, ancak karşısındakinden sakladığı, bu nedenle karşısındakinin yanlış ve farklı bilgilerle donatıldığı bir alandır. Gerçek duygu, düşünce, tutum ve özellikler gizlenmektedir. Birtakım bilinmeyenler ve sırlar vardır, ancak karşısındakinden saklanmakta ve farklı gösterilmeye çalışılmaktadır. Gizli alanı büyük olan kişilerle genellikle çatışmaya girilemez. Girilse bile-amaçlar saptırıldığı için yanlışlıklar olabilir. Ancak bu alan, özellikle bireyin kendi içinde çatışma yaşaması açısından önemlidir. Çünkü kişi daima gerilimli ve huzursuz olacaktır. Yanlış yaparım korkusu veya kendini farklı göstermesinin anlaşılacağı endişesi bireysel çatışmaları doğuracaktır.<sup>78</sup>

**4. Bilinmeyen Alan:** Hem kişinin, hem de karşısındakinin bilmediği özelliklerin var olduğu alandır. Bu nedenle çatışmalar için potansiyel zemin oluşturur. Çoğu zaman da kişiler birbirlerini anlayamadıkları için olumsuzlukların yaşanmasına neden olabilir.

“Johari Penceresi”, her türlü çatışmayı açıklamamakla birlikte, mümkün olabilecek çatışma durumlarını analiz etmeye yarayacak bilgileri vermesi açısından çatışma konusunda bilinmesi gerekli bir analizdir.

Gizli alanın azaltılarak, açık alanın genişletilmesi bireysel kimliği açıklamanın ve keşfetmenin bir yoludur

Böylelikle birey hem diğerlerine karşı daha güven verici olacak, hem de kendini iyi tanımadığı için potansiyel çatışmaları azaltacak yöntemleri kullanabilecektir.

Ancak açık alanın genişletilmesi bazı ilişkilerde, özellikle karşısındakinin gizli alanında olduğu ilişkilerde, bireye yüksek maliyetli olabilir.

Bunun yanı sıra, kör alanın daraltılması ve açık alanın genişletilebilmesi için, iyi bir geri iletim mekanizmasının işlemesi mutlaktır.

Başka türlü, kişiler bir takım özelliklerin farkına varamayabilirler.<sup>79</sup> Çatışmayı

---

<sup>78</sup> Artan, s.234.

<sup>79</sup> Artan, s.235.

azaltmak isteyen taraflar eğer gizli kişiliği azaltıp açık kişiliği arttırmak isterlerse, öncelikle karşısındakine daha çok güvenmeli ve kendi haklarındaki bilgileri açığa vurmalarıdır.<sup>80</sup>

Çatışma tek taraflı olarak azaltılamaz, çatışmadan kaçınmak için kör kişiliği azaltmak ve aynı anda açık kişiliği arttırmak için diğer kişinin de istekli olması ve böyle bir eğilime destek vermesi gerekir. Çatışma açısından kişilik önemli bir faktördür. Kurduğu ilişki sisteminde baskıcı ve otoriter yapıyı benimseyen iş görenlerin veya yöneticilerin birer çatışma kaynağı olduğu bilinmektedir. Ayrıca yenilik ve değişime karşı çıkan kişilik yapısının da bir çatışma nedeni olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür.<sup>81</sup>

### C. Graf Analizi

Matematiğin konularından birisi olan Graf Teori (Graph Theory), XIII. yüzyılda ortaya atılmıştır. 1960'lı yıllarda matematik profesörü Frank Harary, bu teoriden yararlanarak kişilerarası iletişim çalışmalarını incelemeye başladı. Bu teoride çatışmalarda rol oynayan ana unsurlar ortaya konmuştur. Graf Analizinde sekiz çatışma türü ortaya konmuştur.<sup>82</sup>

**1. Aktif çatışma;** Karşı karşıya gelen kişilerin birbirlerinden hoşlanmamaları, birbirlerine kızmaları durumunda aktif çatışma ortaya çıkar. Aktif çatışma sergileyen kişiler, birbirlerinin ne söylediğine aldırmadan, birbirlerini yeterince dinlemeden, karşılıklı eleştiri yöneltirler ya da kavga ederler.<sup>83</sup> İnsanların birbirlerine karşı tavır alıp aktif çatışmaya girmelerinin, belirgin ya da örtük çeşitli sebepleri olabilir. Örneğin karşımızdaki bir kişi ile ilgili olumsuz bir geçmiş yaşantımız varsa, bugün bizim düşündüğümüz bir şeyi bile dile getirirse yinede ona sinirlenebiliriz. Fırsatını yakalamışken geçmişin intikamını almaya çalışırız.

---

<sup>80</sup> Erdoğan, s.171.

<sup>81</sup> Erdoğan, s.172.

<sup>82</sup> Üstün Dökmen, **İletişim Çalışmaları ve Empati**, 11. Basım, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999, s.45.

<sup>83</sup> Dökmen, s.46.

Aktif çatışmalarımızın bir kısmında ise görünür bir sebep yoktur. Bazen, birisiyle tanışırız ve onunla "yıldızımızın barışmadığını" düşünürüz; ya da bazen birisinden söz ederken "tipini beğenmedim" deriz. Bütün bu düşüncelerimiz, karşımızdaki kişiye gönderilen bir aktif çatışma davetiyesidir.

**2. Pasif çatışma:** Harary'nin ve Batell'in (1981) tanımladıkları bir diğer çatışma türü ise pasif çatışmadır. pasif çatışmada insanlar, her hangi bir sebepten ötürü, örneğin çekindikleri için ya da küs oldukları için birbirleriyle iletişim kurmazlar. Yani birlikte yaşayan insanların, birbirleriyle iletişim kurmamaları da bir tür çatışma sayılmaktadır. Diyelim ki iki kişi var. Bunlardan birincisi, ikinci kişi tarafından davet edilmeyi beklemektedir. İkinci kişi de birinciyi davet etmek istemektedir fakat "ya kabul etmezse" diye düşünerek sessiz kalmaktadır. Birinci kişi ise "beni davet et" derse ayıp olacağını düşünerek sessiz kalmaktadır. İletişimsizlik böylece sürer ve davet gerçekleşmez. Bu iki kişi adeta, sırtları birbirlerine dönük halde kendi önlerine bakmaktadırlar.

**3. Varoluş çatışması:** Bir insan karşısındakinin sözlerini yanlış anlarsa ya da onun sözleriyle ilgisi olmayan bir mesaj verirse, bu durum varoluş çatışması adı verilir. Varoluş çatışması sırasında kişinin dikkati, karşısındakine değil kendisine yönelmiştir. Yani bu tür çatışma sergileyen kişilerin her biri kendi varoluşunu yaşamaktadır. Bu yüzden de birbirlerine gönderdikleri mesajlar yerine ulaşmaz adeta teğet geçer. Birbirlerini iyi işitemeyen iki kişi konuşmaktadır:

- Eve mi gidiyorsun?

- Hayır eve gidiyorum.

- Ben de eve gittiğini sanmıştım.

Yukarıdaki konuşmada mesajlar yerine varmamış, dolayısıyla da iki insan iletişimde bulunmuş gibi gözükseler de birbirlerine ulaşamamışlardır. Bazen de birbirimizi doğru işitiriz ama, işittiğimizle ilgisi olmayan cevaplar veririz. Örneğin:

Ayşe- Çok mutluyum; sonunda o konsere bilet buldum.

Elif - Kitabımı gördün mü yarın sınavım var.

Ayşe - Hem de en önde.

Elif - Kaybettim galiba, şimdi ben ne yapacağım.

Bu örnekte Ayşe de Elif de yalnızca kendileriyle ilgilendiler. Birbirlerinin söylediğini ya dinlemediler ya da dinleseler de, işittikleri mesaja uygun bir cevap vermek yerine, kendi dünyalarına uygun bir şeyler söylediler.

Varoluş çatışmalarına, günlük yaşamda olduğu kadar, sanat eserlerinde de rastlamamız mümkündür. Bu konuda Harary ve Batell'in (1981) örnekleri Don Kişot'tur. Cervantes'in bu ünlü kahramanı, insanları sevmektedir. Onlara birtakım önemli mesajları vardır. Fakat bu mesajların hiç birisi yerine ulaşmaz; insanlar Don Kişot'u anlamazlar. Aslında Don Kişot'ta çevreden gelen mesajlara açık değildir; çevreden gelen bu geri bildirimleri yeterince değerlendiremez. Bu durum Don Kişot ile toplum arasında bir varoluş çatışması ortaya çıkar.<sup>84</sup>

**4. Tümünden Reddetme:** Eğer bir kişi, kendisine yöneltilen mesajı tümüyle reddeder, tamamen aksi görüşü savunursa, tümünden reddetme çatışması sergilemiş olur. Söz gelişi bir sanatçı, eserine yöneltilen bazı eleştirileri tümüyle reddeder, "eserimde hiç bir kusur yok" diye savunursa tümünden reddetme davranışı sergilemiş olur. Tümünden reddetme davranışı sergileyenler, belli bir konu üzerinde enine-boyuna düşünmek, ayrıntılara inmek yerine kolayca toptancı çözümlere ulaşıverirler. Ayrıntıya inmek, irdelemek ve araştırmak, tümünden reddetme ile bağdaşmaz. Çünkü bir konunun ayrıntılarına inerek incelediğiniz zaman o konuya ilişkin olarak karşınızdakinin belirttiği bazı görüşlere katılma ihtimaliniz ortaya çıkar. Tümünden reddetme çatışmasında ise, karşındakinin görüşlerini sorgusuz-sualsiz reddetme eğilimi vardır.

---

<sup>84</sup> Dökmen, s.54.

**5. Önyargılı çatışma:** Ön yargılı çatışmada kişiler, belli bir konuda tartışmaya başlamadan önce, o konuda bir önyargı / peşin hüküm edinmişlerdir; tartışma sırasında ısrarla bu önyargılarını savunurlar; tartışma, onların başlangıçta vermiş oldukları kararı herhangi bir şekilde etkilemez. Örneğin patronundan zam istemeye gelen bir çalışan, ücretinin çok az olduğunu düşünmektedir. Patron ise yeterli hatta fazla ücret ödediği kanısındadır. Oturup konuşurlar, tartışırlar, ikisi de birbirini ikna etmeye çalışır. Fakat masadan kalktıklarında, ikisinin de başlangıçtaki görüşleri değişmemiştir, zam yapılmamıştır. Bir kişilerarası iletişim sırasında farklı çatışma türleri birlikte sergilenebilir. Sıklıkla birlikte sergilenen çatışmalardan ikisi de önyargılı çatışma ile tümünden reddetme çatışmasıdır. Güçlü önyargıları olanların, karşılarındaki kişilerin görüşlerini tümünden reddetme ihtimalleri yüksektir. Bu nedenle, özellikle politik konularda önyargılı kişiler, "Tek yol" diyerek yola çıkabilirler.

**6. Yoğunluk Çatışması:** İki kişinin görüşleri arasında kısmen uyuma olması halinde yoğunluk çatışması söz konusu demektir. Örneğin bir kişinin çok güzel bulduğu bir film için diğerleri "güzeldi ama o kadar da değil" derse, bu bir yoğunluk çatışmasıdır.

**7. Kısmi Algılama Çatışması:** Eğer bir kişi, karşılarındaki kaynaktan kendisine gönderilen mesajlardan ancak bir kısmını algılar, diğerlerini algılamazsa, bu durumda bir "kısmi algılama" ortaya çıkmış demektir.

**8. Alıkoyma Çatışması:** Alıkoyma çatışmasında, bir kişi karşılarındaki kaynaktan kendisine gelen mesajı tam olarak anlar, fakat üçüncü bir kişiye doğru olarak iletemez. Yani bu kişi, kendisine ulaşan mesajı isteyerek ya da istemeyerek değişikliğe uğratar. Bu çatışma türünü sergileyen kişiler, edindikleri bilginin ancak bir kısmını başkalarına aktarabilirler. Örneğin, okuduğu kitabı doğru olarak anlayan bir öğretmen, edindiği bu bilgiyi öğrencilerine aktarmakta güçlük çekerse alıkoyma çatışması sergiliyor sayılır.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Dökmen, s.58.

### III. Kişilerarası Çatışmaları Azaltma Stratejileri

Bir işletmede çatışma sonucu bireyler veya gruplar arasında düşmanlık oluşması, başarı arzusunu veya üretkenliği azaltarak ve insanları programlarının dışına çıkararak örgüte zarar verebilir. Kontrol edilemeyen çatışmanın örgüte verdiği zararın yanında, yönetici için de tehdit etkeni olduğu bilinmelidir. Bazı durumlarda yöneticinin çatışmayı kontrol edememesi işletmenin güç durumlara düşmesine ve kendisinin de işini kaybetmesine yol açabilir. İşletmelerde çatışma temel sosyal bir süreçtir; onu örgütten uzak tutmanın bir yolu yoktur.<sup>86</sup>

Bireyler arası çatışmaların azaltılmasında kullanılan stratejiler, çok farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır.

Karşılık verme tarzları bireyler arası çatışmaları arttırdığı gibi azaltabilir de. Çatışmaların artıp azalmasında kişilerin bu tarzlara gösterdikleri tepkiler etkili olmaktadır. Yetişkin davranışı içindeki bireylerin başvurduğu yöntemler, uzlaşma ve işbirliğidir. İşbirliği yaklaşımının, güç kullanma ve kaçınma yaklaşımlarından daha etkili bir strateji olduğu söylenebilir. İşbirliği yaklaşımı, çatışmaların nedeni ve bunların çözümlerini bulmaya çalışır ki bu tarafların birbirini suçlamaları ve hatalarını bulmaları yollarından daha tatminkar ve geliştirici bir yaklaşım olarak tanımlanır.<sup>87</sup>

Çatışma yaşayan kişiler karşılarındakilerin, kör veya gizli alanlarda olduğunu fark ettiklerinde, onları açık alanlara çekebilirlerse, bu durumda çatışmaların yönetimi de daha açık ve net olabilir. Çatışmalara bağlı krizlerle başa çıkmanın bazı kolay ve pratik yolları da bulunmaktadır.<sup>88</sup>

Özellikle yöneticilerin; yıkıcı, harap edici fonksiyonel olmayan işyeri kavgalarını, etkin bir şekilde yönetebilmek için, bazı pratik yol göstericilerden yararlanmaları, hem krizlerin çözümüne, hem de bu tür durumlarla karşılaşıldığında

---

<sup>86</sup> Erdoğan, s.182. Aktarılan eser, Theodore Caplow, **How To Run Any Organization**, New York, İK Rinerall and Winslon. 1976, s.167.

<sup>87</sup> Artan, s.235. Aktarılan eser, Whetten, D.A.,Cameron, K.S. (1991). *Developing Management Skills*. 2.B.Harper Collins NY.

<sup>88</sup> Artan, s.235.

harcanacak emek ve zaman kaybının azalmasına yarayabilecektir.

Bu pratik yöntemler aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>89</sup>

- İstenilen davranış ve tutumların yerleşmesinde üst'leri örnek almak.
- Çatışmanın nedenlerini iyi tanımlamak. Yapısal mı yoksa kişisel özelliklerden mi kaynaklandığını ortaya koymak.
- Çatışma sürecinde, kişilere değil, soruna ve işe odaklanmak.
- Çatışmayı zamanında fark etmek.
- Her bir çatışmadan öğrenilebilecek yeni bir şeyler bulmak

"İşçi- işveren", "ast- üst", "satıcı-müşteri", hatta arkadaşlar ve evli çiftler arasında yaşanan çatışmalarda, taraflar genellikle ya savaşıyorlar (hücumla geçerek, saldırganca davranarak veya mücadele ederek), ya da kaçıyorlar (sessiz kalarak, çatışma ortamından ayrılarak veya yok varsayarak) tepkilerini gösterirler.

Ancak bu yöntemlerin hiçbiri kişilerarası çatışmaların etkin bir çözümü değildir. Çatışmaların çözümü ve olumlu ilişkilerin kurulabilmesi için uygun olabilecek yollar kısaca aşağıda sıralanmıştır<sup>90</sup>.

- Çatışmanın daha sağlıklı çözümü için belli bir zamanın geçmesini beklemek.
- Daha sonra durumu analiz etmek.
- Sorunu bir başkasına geçirerek tarafsız gözle çözümünü sağlamak.
- Çatışan kişileri çatışma ortamının dışına çekmek.

Bireyler arası çatışmaların (hatta gruplar ve örgütler arası çatışmalarında)

---

<sup>89</sup> Artan, s.236.

<sup>90</sup> Artan, s.236,



çözümünde, çok bilinen üç temel strateji kullanılmaktadır.

Bunlar "kaybet- kaybet", "kazan- kazan" ve "kazan-kaybet" stratejileri olarak sıralanmaktadır.

Çatışmaların yönetiminde, genellikle "kazan-kazan" stratejisinin en etkin yöntem olduğu ve bu stratejinin kullanılmasının hem bireysel, hem de grup performansının yükselttiği öne sürülmekle birlikte, "kazan-kaybet" ve "kaybet-kaybet" en çok kullanılan stratejiler olarak bilinmektedir.

Özellikle batı toplumlarının rekabete dayalı sistemleri bu stratejilerin gelişmesinde etkili rol oynamaktadırlar.<sup>91</sup>

#### **A. Kaybet- Kaybet Stratejisi:**

Çatışmaların çözümünde bu strateji kullanıldığı zaman genellikle her iki taraf da kaybetmektedirler. Bu yaklaşım birkaç şekilde ortaya çıkmaktadır<sup>92</sup>

Birincisi çok bilinen bir yöntem olan, uzlaşma veya orta yolda anlaşma modelidir. İkinci yaklaşım ise, çatışan taraflardan birinin galip gelmesidir ki, bu bir tarafa taviz verilerek, başka bir deyişle, yine bir şeyler kaybederek çözüme ulaşmadır. Üçüncü yöntem, tarafların anlaşmalarını sağlayacak bir diğer kişi, arabulucu kullanma yöntemidir. "Kaybet-kaybet" stratejisinin bir diğer yaklaşımı ise, bürokratik kurallar ve yönetmeliklerle, davranışları standartlaştırarak, çatışmalara meydan vermeme yolunu benimsemektir.<sup>93</sup>

Her dört yaklaşımda da çatışmadaki tüm taraflar kaybeder. Bu bazen çatışmanın tek çözüm yoludur ama, diğer stratejilerden daha az istenir.<sup>94</sup>

---

<sup>91</sup> Artan, s.237.

<sup>92</sup> Artan, s.237. Aktarılan Eser, Siktin, S. B., Bies, R. J.(1993). "Social Accounts in Conflicts Situations: Using Explanations to Manage Conflict", Human Relations.Mart.

<sup>93</sup> Artan, s.237.

<sup>94</sup> Erdoğan, s.188.

## B. Kazan-Kaybet Stratejisi

Özellikle rekabetçi kültürlerde çok kullanılan bir çatışma yönetimi tarzıdır. Çatışma sürecinde taraflardan biri, kazanmak için her türlü gücünü kullanır ve kazanırken, diğeri kaybeder. Çatışmaların çözümünde kullanılan "kazan-kaybet" stratejisini açıklayan durumlar aşağıda sıralanmıştır.<sup>95</sup>

- Taraflar arasında belirgin bir biz-onlar ayrımı vardır.
- Taraflar enerjilerini zafer ve yenilgi için birbirlerine yöneltirler.
- Taraflar olayı kendi bakış açılarından görürler.
- Amaçların, değerlerin, hedeflerin istenen düzeye ulaştırılmasından çok, çözüm üzerinde dururlar.
- Çatışmalar bireyseldir ve yargısaldır.
- Taraflar olayı kısa vadeli düşünürler.<sup>96</sup>

"Kazan-kaybet" stratejilerinin en çok uygulandığı alanlar: "ast-üst", "hat-kurmay" ve "yönetim-sendika" arasındaki çatışmaların çözümleridir. Ancak günümüzde gerek sosyal ilişkilerde, gerekse örgütlerde pek çok çatışma durumunda kolaylıkla uygulanan ve çok yaygın kullanım alanı olan bir strateji olduğu bilinmektedir.<sup>97</sup> Sonuçta, fonksiyonel olan ve olmayan durumlarla karşı karşıya kalınabilir.

Fonksiyonel durumlar; rekabet nedeniyle yaratıcı fikirlerin ve uygulamaların ortaya çıkması ve gelişmenin sağlanmasıyla, grup bağlılığının ve birlik duygusunun gelişmesine neden olması olarak sıralanabilirken; fonksiyonel olmayan durumlar ise, işbirliği ve sonuçlar üzerinde karşılıklı anlaşma şeklindeki diğer çözümleri görmezlikten

---

<sup>95</sup> Artan, s. 237. Aktarılan eser, Jackson, J. W. (1993) "Realistic Group Conflict Theory: A Review and Evaluation of the Theoretical and Empirical Literature" The Psychological Record. Yaz.

<sup>96</sup> Erdoğan, s.188.

<sup>97</sup> Artan, s.237. Aktarılan eser, Bono, E. D, (1984) PO Beyond Yes and No. Penquin Boks, New York

gelmesidir.

Bunun yanı sıra taraflardan birini uyma davranışına zorlaması, çok fazla şekillenmiş güç ilişkisiyle, acil çözümlere ulaşmaya eğilimli olması gibi özellikler de fonksiyonel olmayan yanlar içinde ele alınabilir.

"Kazan-kaybet" yaklaşımının doğurduğu en büyük problem, bir tarafın mutlaka kaybedecek olmasıdır.

Kaybedenler bu süreçten bir şeyler öğrenirler. Genellikle kindar ve katı olma eğilimi içine girerler.

Bu nedenle çok sağlıklı bir çatışma çözümü yöntemi değildir.<sup>98</sup>

### **C. Kazan-Kazan Stratejisi**

Bireyler ve örgütler için en çok arzulanan, ancak o oranda da kolay uygulanamayan bir çatışma yönetimi tarzıdır. Tarafların enerjisi ve yaratıcılığı, diğer tarafın yok edilmesine harcanacağına, sorunun çözümüne odaklanılır. Böylece "kazan-kaybet" modelinin fonksiyonel olmayan yanları bertaraf edilerek, fonksiyonel yanlarının üstünlükleri ortaya çıkarılır.

Amaç, çalışan tarafların ihtiyaçlarını karşılamak ve ödüllendirici olmaktır. Bu konunun tartışıldığı yazıların hemen hepsi, "kazan-kazan" stratejisinin çok iyi bir yargı olduğunu ve örgütsel çalışmalarla, örgüt içindeki pazarlıklarda çok yararlı sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadırlar.<sup>99</sup> İşbirliği kazan-azan yaklaşımıdır. Bu strateji benimsendiğinde taraflar daha başından çatıştıkları konu üzerinde her ikisinin de isteklerinin tümünü birlikte gerçekleştirecek özgün bir çözüme ulaşmaya kadar çalışmaya karar verirler.<sup>100</sup> Bireyler arası çatışmaların çözümünde uygulanması çok zor olmakla birlikte, son derece yararlı sonuçları ortaya çıkaran bir çözüm stratejisidir.

---

<sup>98</sup> Artan, s.237. Aktarılan eser, Luthans, F. (1985). Organizational Behavior.McGraw Hill Book Co

<sup>99</sup> Artan, s.237. Aktarılan eser, Luthans, F. (1985). Organizational Behavior.McGraw Hill Book Co

<sup>100</sup> İsmet Barutcuğil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s.127.

Bireyler arası etkileşimde, sonucun olumlu ya da olumsuz olmasında; başka bir deyişle etkileşimin devam ederek tarafların tatmin edilmesi, yada düşmanlıkların, zıtlıkların yaşanması ve etkileşimin sona ermesinde, kişilerin yaklaşımlarının önemi büyüktür. Bireysel etkileşim tarzlarının neler olduğunu incelediğimiz zaman, bu yaklaşımların etkisini de kolaylıkla açıklayabiliriz.

#### IV. Kişilerarası Çatışma Çözme Yöntemleri

Bireylerin kişilerarası çatışma yaşamalarında iki faktörden söz etmek doğru olacaktır. Kendileri için istedikleri her ne ise ona ulaşabilme kaygısı ve karşısındaki ile geçinebilmek için sürdürmek zorunda oldukları ilişkilerin çeşitliliğidir. Bireylerin kendi ihtiyaçlarını tatmin edebilme dürtüsüyle hareket etmelerinden dolayı ortaya çıkan iddiacı, kendi kendine yetebilen, hakkını savunan tavırları yine hem kişilerin kendi içlerinde çatışmaların ortaya çıkmasına hem de kişilerarası çatışmalar yaşamalarına sebep olmaktadır.<sup>101</sup>

Genel olarak, kişilerarası çatışma çözümleme sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte aşağıda belirlenen eylem basamakları önerilmektedir.<sup>102</sup>

- Kızgınlığı kontrol altına almak; taraflar sağlıklı düşünmeyecek kadar kızgın ise duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.
- Karşı tarafa yaklaşımadan önce bir kez daha düşünmek; çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir, çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir. Tarafların her birinin diğerine ilişkin önyargıları ve varsayımları nelerdir. Söz konusu çatışma durumunu çözümlemede ve yönetmede en iyi yaklaşım nedir.
- Olumlu bir hava oluşturmak; karşı tarafı uzlaşmaya konuşmaya davet etmek iyi niyetli olduğunu göstermek, karşı tarafın önemsendiğini hissettirmek.

---

<sup>101</sup> M. A. Rahim and N. R. **Magner, Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and Its Invariance Across Groups, Journal of Applied Psychology, 80, no. 1, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale0101.html>** (Erişim 16 Temmuz 2003), s.1.

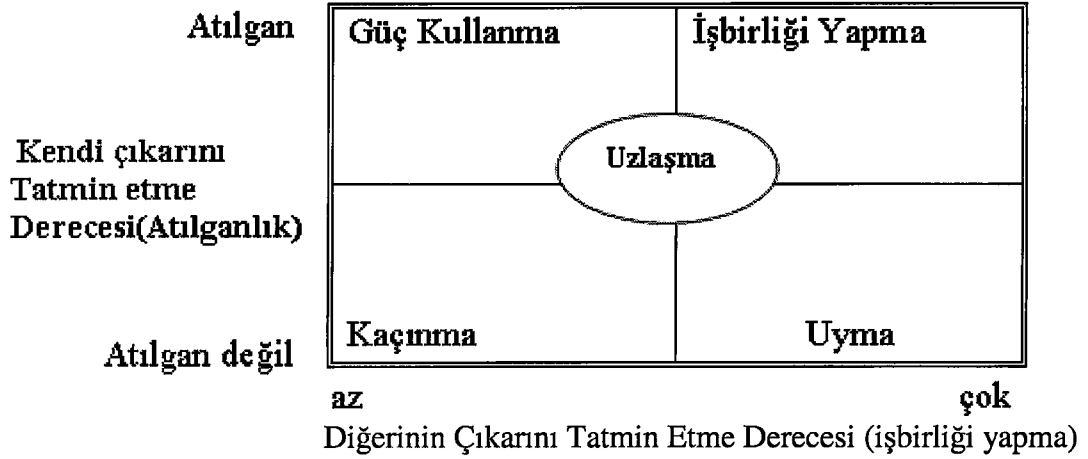
<sup>102</sup> Karip, s.51.

- Temel bazı kurallara dikkat etmek; karşı tarafı dikkatle dinlemek sözünü kesmemek, sakinliği korumak.
- Problemi tartışarak tanımlamak; taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak, ihtiyaçları ve çıkarları belirlemek, ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek.
- Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak; tarafların ihtiyaç ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, düşüncelere açık olmak, yargılamamak ve bu aşamada eleştirmemek, empatik iletişim tarzını kullanarak “sen” yerine “biz” biçiminde ifadeler kullanmak.
- Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek; çözümler her iki taraf için de kabul edilebilir, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir, belirgin ve dengeli olmalıdır.
- Çözümlerin işlerliğini izlemek; belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek, ilerlemiyorsa yukarıdaki basamakları tekrarlayarak çözümleri yeniden gözden geçirmektir.

#### **V. Çatışan Kişilerin Etkileşim Tarzları:**

Çatışma yaşayan bireylerin davranışları birbirinden farklıdır. Karşısındakine farklı tarzlarla yaklaşan bireyler, bunun sonucunda ya çatışmaların daha artmasına, yada azalarak belli düzeylerde kalmasına yardımcı olurlar.

Bireylerin karşılık verme tarzları Şekil 4’de gösterilmiştir.



Şekil 4: Çatışan Tarafların Etkileşim Tarzları (kaynak: Rahim,M.A.,1985,s.84, Aktarılan eser, Artan, s.231.)

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi çatışma yaşayan kişilerin davranışları, iki boyutta, beş farklı tarzda ortaya çıkmaktadır.

Boyutlardan birincisi işbirliğini (bir tarafın diğerinin çıkarlarını tatmin etme derecesi) açıklarken, ikincisi, atılgnlığı (bir tarafın kendi ihtiyaçlarını tatmin etme derecesi) açıklamaktadır.<sup>103</sup>

**A. Güç Kullanma (Forcing):** İşbirliği yapmak istemeyen ancak, atılgn olan kişinin davranış tarzıdır.

Çatışma ortamındaki kişilerden birinin, karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve kendi çıkarlarını arttırmaya çabaladığı durumlardaki davranışdır.

Amacı karşı tarafa baskın gelmektir. Özellikle "kazan-kaybet" şeklindeki etkileşimlerde ortaya çıkar.

Taraflar, güçlerini ve otoritelerini kullanarak diğerine baskı yapmaya çaba

<sup>103</sup> Artan, s.231. Aktarılan eser, Rahim.M.A. (1985) "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations" Human Relations.Ocak.

gösterirler.<sup>104</sup>

Güç kullanma stratejisi taraflardan birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarını doyurmaya, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçları pahasına önem vermesi durumunda kullanılır. Bu strateji aynı zamanda rekabet olarak da bilinir. Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstle ast arasında olması durumunda, isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Üstünlük kurma girişimi sonucunda bunu başaran taraf, yalnızca üstünlük kurduğu tarafın gözünde değil, kurumda diğer kişilerin tarafların gözünde de gücünü artıracığını düşünür. Bu durum güç kullanma stratejisinin tercih edilmesinde önemli rol oynar.<sup>105</sup>

**B. Kaçınma:** İşbirliği yapmayan ve atılgan olmayan kişinin davranış tarzıdır. Çatışma ortamından çekilerek etkileşimi azaltma çabasıdır. Böyle bir davranış tarzı sergileyen kişi, hem kendi amaçlarına ulaşamaz, hem de çatışmaları yok varsaydığı için sorunları çözümsüzlüğe götürür. Bu durumda kadercilik ortaya çıkar ve çaresizlik yansıtılır ki bu da pasif bir davranış tarzıdır. Kişi sorunu kendine göre yorumlayarak, çözüm arama isteği içine girebilir. Yabancılaşmanın söz konusu olduğu bu davranış tarzında, güvensizlikte ortaya çıkabilir.<sup>106</sup>

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir "soğuma" dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok, taraflar için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için, bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Artan, s.232.

<sup>105</sup> Karip, s.63.

<sup>106</sup> Artan, s.232.

<sup>107</sup> Karip, s.64.

**C. Uyuma :** Atılğan olmayan ancak işbirliğini isteyen kişinin davranış tarzıdır. Karşı tarafa bağımlılığı fazla olan veya etkileşimin devam etmesini arzu eden kişiler; çatışma ortamında genellikle kendi istek ve düşüncelerinden fedakarlık yaparak, diğerinin çıkarları lehine davranma eğilimi içine girebilirler. Bu durumda karşı tarafa uyuma ve onun isteklerini kabul etme söz konusudur ki böyle bir davranış göstererek karşı tarafın duygusal açıdan incinmeyeceği ve ilişkilerin bozulmayacağı ümit edilir. Güçlerinin olmadığı hisseden ya da gelecekte kendi istekleri olduğunda da karşı tarafın böyle davranış sergileyeceğini düşünenlerin davranış tarzlarıdır.<sup>108</sup>

**D. Uzlaşma:** Belli bir düzeyde atılğan olan ve işbirliği isteyen kişinin davranış tarzıdır. Uyuma davranışına benzeyen bir tarzıdır.

Kişilerin güçleri ve bağımlılıkları eşit olduğu durumlarda daha sık kullanılan bir tarzıdır.<sup>109</sup>

Tarafların karşılıklı ödün vermeyi bir strateji olarak kabul etmeleri durumunda her iki taraf da uzlaşmak ve bir çözüme ulaşmak için bazı şeylerden vazgeçerler. Ödün verme tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde bulunmaları ya da kısa sürede ortak bir nokta bulmaları biçiminde gerçekleşir. Karşılıklı ödün verme stratejisi kullanıldığında, ödün veren taraf, uyuma stratejisine göre daha az ödün vermektedir. Burada "kazan-kazan" yaklaşımı; her iki tarafın kazandığı ve her iki tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının tatmini için uygun bir yaklaşım izlenir. Bu stratejinin kullanılabilmesi için tarafların kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına önem vermelerinin yanında karşı tarafın ilgi ve isteklerine değer vermeleri ve dikkate almaları gerekir.<sup>110</sup>

**E. İşbirliği:** İşbirliği isteğinin ve atılğanlığın yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkan bir davranış tarzıdır. Tarafların karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamaya

---

<sup>108</sup> Artan, s.232. Aktarılan eser, Baron,R.A, (1991). "Positive Effects of Conflict:A Cognitive Perspective" Employee Responsibilities and Rights Journa, N.4.

<sup>109</sup> Artan, s.233.

<sup>110</sup> Karip, s.65.



yönelik çabaları söz konusudur. Çok sık görülmemekle birlikte, istenen ve "kazan-kazan" tarzı yaklaşımlarda ortaya çıkan bir davranıştır.

Bireyler arası çatışmalarda tarafların davranış tarzlarına bağlı olarak ya sorun yok varsayılır, ya da çatışma ortamından uzaklaşarak sorunun üstü kapatılır. Bunun tam tersi davranışlarda ise ya sorun yayılarak uygun çözüm yolları aranır, ya da dallanıp budaklanarak, çatışmaların harap edici bir hale gelmesine neden olunur.

"İşbirliği" ve "uzlaşma" tarzı davranışlar en çok istenenler olmakla birlikte, en sık yaşananlar ise "güç kullanma", "kaçma" ve "uyuma" davranışlarıdır.

Çatışma ortamlarında bireylerin farklı davranış tarzlarının yanı sıra birbirlerine yaklaşımları da önemli rol oynar.<sup>111</sup>

Çatışma yönetme stratejilerini kullanmanın uygun olduğu ve uygun olmadığı durumlar Tablo 1 de verilmiştir.

---

<sup>111</sup> Artan, s.232.

**Tablo 1**  
**Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar**

Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
<p><b>İŞBİRLİĞİ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu karmaşık</li> <li><input type="checkbox"/> Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli</li> <li><input type="checkbox"/> Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var</li> <li><input type="checkbox"/> Problem çözme için yeterli zaman var</li> <li><input type="checkbox"/> Bir taraf problemi tek başına çözemez</li> <li><input type="checkbox"/> Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Problem basit</li> <li><input type="checkbox"/> Acilen karar verilmesi gerekli</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer taraf problem çözmeye becerilerine sahip değil</li> </ul>
<p><b>UYMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor</li> <li><input type="checkbox"/> Konu diğer taraf için daha önemli</li> <li><input type="checkbox"/> Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı</li> <li><input type="checkbox"/> Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf</li> <li><input type="checkbox"/> İlişkinin devamlılığı çok önemli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu sizin için çok önemli</li> <li><input type="checkbox"/> Haklı olduğunuza inanmıyorsunuz</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer taraf yanlış ya da haksız</li> </ul>
<p><b>GÜÇ KULLANMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu basit/önemsiz</li> <li><input type="checkbox"/> İvedilikle karar verilmesi gerekli</li> <li><input type="checkbox"/> Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak</li> <li><input type="checkbox"/> Astarla baş edebilmek için zorunlu</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın size maliyeti çok yüksek</li> <li><input type="checkbox"/> Astar karar için gerekli yeterliklere sahip değil</li> <li><input type="checkbox"/> Konu sizin için çok önemli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu karmaşık</li> <li><input type="checkbox"/> Konu sizin için önemli</li> <li><input type="checkbox"/> Her iki taraf eşit güce sahip</li> <li><input type="checkbox"/> İvedilikle karara ihtiyaç yok</li> <li><input type="checkbox"/> Astar yüksek düzeyde yeterliğe sahip</li> </ul>
<p><b>KAÇINMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu basit/önemsiz</li> <li><input type="checkbox"/> Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla</li> <li><input type="checkbox"/> Durulma süresine ihtiyaç var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Konu sizin için önemli</li> <li><input type="checkbox"/> Karar sizin sorumluluğunuzda</li> <li><input type="checkbox"/> Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu</li> <li><input type="checkbox"/> İvedilikle çözüm gerekli</li> </ul>
<p><b>UZLAŞMA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tarafların amaçları birbirini dışlıyor</li> <li><input type="checkbox"/> Her iki taraf eşit ölçüde güçlü</li> <li><input type="checkbox"/> Görüş birliği sağlanamıyor</li> <li><input type="checkbox"/> Entegrasyon ve hükmetme stratejileri başarısız</li> <li><input type="checkbox"/> Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Bir taraf diğerinden daha güçlü</li> <li><input type="checkbox"/> Sorun problem çözmeye yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık</li> </ul>

**Kaynak:** Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger, Westport, Connecticut, Aktarılan eser, Karip, s.67.

## Üçüncü Bölüm

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEM BİLİMİ

#### I.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın asıl amacı, Türkiye'deki konusu Yayın Satış Pazarlama ve Dağıtım (gazete-dergi) olan özel bir işletmedeki çalışanların hangi kişilerarası çatışma ile baş etme yöntemlerini daha fazla kullandığının tespit edilmesidir.

Araştırmada ayrıca çatışmaların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin de belirlenmesine çalışılmıştır. Demografik özellikler açısından aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

1.H<sub>1</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

2.H<sub>2</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

3.H<sub>3</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

4.H<sub>4</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri yaş açısından farklılık göstermektedir.

5.H<sub>5</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri bu işyerinde çalıştığı süre açısından farklılık göstermektedir.

6.H<sub>6</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri şu anki görevini yaptığı süre açısından farklılık göstermektedir.

7.H<sub>7</sub>: Türkiye'de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile baş etme yöntemlerini tercih edişleri toplam çalışma tecrübesine göre farklılık göstermektedir.

8.H<sub>8</sub>: Türkiye’de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişleri iş yerindeki ünvan (organizasyonel pozisyon) açısından farklılık göstermektedir.

Araştırma sonucunda çatışma düzeyinin yüksek olduğu, bu açıdan çatışma yönetiminin özellikle önem taşıdığı bu sektörde çalışanlara çatışma ile başetme yöntemleri konusunda sahip oldukları tutumları ile ilgili geri bildirim sağlanmış olacaktır.

## **II. Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi**

Araştırma Türkiye’de yayın dağıtım sektöründe faaliyet gösteren özel bir işletmenin İstanbul merkezindeki 122 çalışanını kapsamaktadır. Çalışma yapılan işletme; yayın dağıtım sektörünün %65’ini elinde bulundurmaktadır. Tüm istatistiksel analizler, 122 kişinin ölçeğe (Ek-I) verdikleri yanıtların sonuçları üzerinden yapılmış ve yorumlanmıştır. Araştırmaya işletmedeki müdür, müdür yardımcısı, şef ve astı olmayan personel katılmıştır.

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeline göre hazırlanmıştır. Buna göre araştırmada özel bir işletmedeki çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerinde hangisini daha fazla tercih ettikleri ortaya konmaya çalışılmış, bağımlı değışkenler arasında neden sonuç ilişkisi aranmamıştır. Bununla birlikte cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, çalışanın kıdemi gibi demografik faktörlerin çatışma ile başetme yöntemleri üzerindeki etkisi de tespit edilmeye çalışılmıştır.

Deneklere, sorulara verecekleri yanıtların içtenliğinin ve bütün soruları cevaplandırmalarının araştırmanın bilimselliğinin tek garantisi olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonuçlarının istatistiksel sonuçları ile ilgilenileceğı, verilen cevapların kimlikleri üzerinde durulmayacağı, bu yüzdende bilgilerin gizli tutulacağı da deneklere bildirilmiştir. Bu amaçla anket formlarında ad ve soyadı bölümü yer almamıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarının kesinlikle gizli kalacağı da belirtilmiştir.

Ölçekler cevaplayıcılara araştırmacının kendisi tarafından işyerlerinde verilmiş ve orada cevaplandırmaları istenmiştir. Deneklere araştırmanın amacı, ölçek üzerindeki

bir yönerge ile açıklanmış olmasına rağmen ölçeği ne şekilde cevaplandıracakları bir kez de araştırmacının kendisi tarafından açıklanmıştır.

### III. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Ek.I'de sunulan anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu M.Afzalur Rahim<sup>112</sup> tarafından geliştirilmiş olup araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçek Türkçe'ye çevrildikten sonra Türkçe ifadelerin anlaşılabilirliğinin kontrolü için İngilizce ve Türkçeyi iki lisan olarak çok iyi kullanan beş akademisyen ile tercüme incelenmiş, bir kez de Türkçe'den İngilizce'ye tercüme yapılarak ölçek sınanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu Rahim tarafından 1983 yılında "The Academy of Management Journal" dergisinde yayınlanmıştır. Rahim makalesinde geliştirmiş olduğu ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik değerlerini belirtmiştir. Bu çalışmada test-retest güvenirliliği .60 ile .83 arasında %99.99 oranında güvenilir bulunmuştur. (p<.0001). Aynı şekilde iç tutarlılık istatistik çalışmaları tatmin edici bulunmuştur. Buna göre Cronbach Alpha katsayıları  $\alpha = .72$  ile  $\alpha = .77$  arasında değişmektedir.<sup>113</sup>

Tablo 2

#### Ölçek Analizleri

Çatışma İle Başetme Yöntemleri	Test-Retest	Cronbach Alpha
İşbirliği	.83	.77
Uyma	.81	.72
Güç Kullanma	.76	.72
Kaçınma	.79	.75
Uzlaşma	.60	.72

Kaynak: M.Afzalur Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonaal Conflict", The Academy of Management Journal, vol 26, No:2, (Jun. 1983), s.373

<sup>112</sup> M.Afzalur Rahim, "A Measure of Styles of Handling Interpersonaal Conflict", The Academy of Management Journal, vol 26, No:2, (Jun. 1983), s.368-376.

<sup>113</sup> Rahim, s.373.

Ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan ve 0 ile 1 arasında değerler alan alfa katsayısı bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır.

Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırır. Alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır.

Alfa Katsayısının bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıda verilmiştir:

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.<sup>114</sup>

Ayrıca aynı envanter Kozan ve İter tarafından 1994 de yapılan araştırmada da yapısal tutarlılık göstermiştir.<sup>115</sup>

Yine aynı envanter Kozan ve Ergin tarafından 1998 de yapılan başka bir araştırmada da kullanılmıştır. Bu araştırmada ölçeğin test-retest ve güvenilirliği ve internal iç istikrarın tatmin edici geçerlilik ve güvenilir yeterlilikte olduğu görülmüştür.<sup>116</sup> Türkçe tercümesinin güvenilirliği iki dil bilen öğretim görevlilerinin aynı ölçeği Türkçeden İngilizceye tercümesi ile kontrol edilmiştir.

---

<sup>114</sup> Aziz Akgül ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri:SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, 1. Basım, Ankara:Yeni Mustafa Kitapevi, 2003, s.435-436.

<sup>115</sup> M. Kamil Kozan ve Selim S. İter, "Third Party Roles Played by Turkish Managers in Subordinate's Conflict", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 15.

<sup>116</sup> M. Kamil Kozan ve Canan Ergin. "Preferences For Third Party Help in Conflict Management in The United States and Turkey: An Experimental Study." **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.29, no:4, 525-37.

Aynı envanter Utit Sırivun tarafından 2001 yılında Tayland'da yapılan doktora çalışmasında<sup>117</sup> ve Aysin Tekinkaş Akdağ tarafından 2003 yılında yapılan yüksek lisans çalışmasında<sup>118</sup> kullanılmıştır.

Artan'ın güç kullanma, işbirliği, kaçınma, uyma ve uzlaşma olarak tercüme ettiği<sup>119</sup> çatışma ile başetme yöntemleri yukarıda adı geçen tüm kaynaklarda faktör analizine tabi tutulmuş ve ifadelerin 5 faktör altında toplandığı görülmüştür.

Ölçekle ilgili daha önceki çalışmalarda yapılmış olan geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının yeterli olduğu düşünülerek ölçek 122 adet cevaplayıcıya dağıtılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde kişilerarası çatışma ile başetme yöntemlerinin değerlendirilmesine yönelik toplam 28 ifade yer almaktadır. İfadeler kişilerarası çatışma ile başetme yöntemlerini belirleyen 5 boyutu ölçmektedir.

Bu boyutlar;

1. İşbirliği yöntemi: Çalışanların kişilerarası çatışma durumunda işbirliğini ne oranda tercih ettiği (1, 4, 5, 12, 22, 23 ve 28 nolu ifadeler)

2. Kaçınma yöntemi: Çalışanların kişilerarası çatışma durumunda kaçınma yöntemini ne oranda tercih ettiği (3, 6, 16, 17, 26 ve 27 nolu ifadeler)

3. Güç kullanma yöntemi: Çalışanların kişilerarası çatışma durumunda güç kullanma yöntemini ne oranda tercih ettiği (8, 9, 18, 21 ve 25 nolu ifadeler)

4. Uyma yöntemi: Çalışanların kişilerarası çatışma durumunda uyma yöntemini

---

<sup>117</sup> Utit Sırivun, "An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Woman in the Role of Local Managers, International Managers and College Students in Thailand, Preston Jones Graduate School of Business Administration (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Thailand, 2001,

<sup>118</sup> Aysin Tekinkaş Akdağ, "Örgütlerde, Kişilerarası Çatışma baş etme Yöntemleri ve Kişilerarası İlişki Tarzları", İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2003.

<sup>119</sup> Artan, s.237.

ne oranda tercih ettiği (2, 10, 11, 13, 19 ve 24 nolu ifadeler)

5. Uzlaşma yöntemi: Çalışanların kişilerarası çatışma durumunda uzlaşmayı ne oranda tercih ettiği (7, 14, 15 ve 20 nolu ifadeler) tespit edilmeye çalışılmıştır.

Anketin ikinci bölümünde cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, işyerinde çalıştığı süre, toplam çalışma tecrübesi, işyerindeki ünvanı, şu anki görevini kaç yıldır yaptığından oluşan bağımsız değişkenler yer almaktadır.

Ankette kullanılan ifadelerin tamamı 5'li Likert ölçeğinde hazırlanmıştır. Ankette kullanılan tüm ifadeler olumlu ifadelerdir. İfadelerin değerlendirilmesinde tamamen katılıyorduma 5, hiç katılmıyorduma 1 puan verilerek değerlendirilmiştir.

#### **IV. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada veri analiz yöntemleri genellikle tanımlayıcı verisel istatistiklerdir. Araştırmada frekans dağılımı, ortalama, standart sapma vb. tanımlayıcı nitelikli istatistiklerin yanı sıra faktör analizi ve ANOVA gibi yöntemler kullanılarak analiz yapılmıştır.

Analiz sürecinde, anket ile elde edilen tüm veriler istatistiksel bir yazılım olan SPSS (12.0) ile analiz edilmiştir.

Analiz süreci sırasında anketi cevaplayanların demografik özelliklerini belirlemek için tanımlayıcı istatistik kullanılmıştır. Nicel istatistik sürecinde ilk olarak faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz 1. ve 28. sorular arasındaki sorular için kullanılmıştır. Yüksek korelasyonlu değişkenlerin bir araya getirilip gruplaşması temeline dayanan<sup>120</sup> bu araştırmada birbirine yüksek korelasyon gösteren sorular saptanmıştır.

Şirket çalışanlarının kullanmış olduğu çatışma ile başatme yöntemlerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacı ile ANOVA analizinden faydalanılmıştır.

---

<sup>120</sup> Akgül ve Çevik, s.417.



## **Dördüncü Bölüm**

### **ANALİZ ve BULGULAR**

#### **I. Tanımlayıcı İstatistik**

##### **A. Demografik Veriler**

##### **1. Cinsiyet**

Araştırmaya katılan deneklerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3’de gösterilmiştir. Buna göre deneklerin %62.8’i erkeklerden, %37.2’si bayanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 3**  
**Cinsiyetlere Göre Dağılım**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Erkek	76	62.8
Kadın	46	37.2
Toplam	122	100

##### **2. Medeni Durum**

Araştırmaya katılan deneklerin medeni durumu 3 ana grupta toplanmıştır. (Tablo 4) buna göre deneklerin %50.4’ü bekar, %47.1’i evli ve %2.5’i boşanmış kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 4**  
**Medeni Duruma Göre Dağılım**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Bekar	62	50.4
Evli	57	47.1
Boşanmış	3	2.5
Toplam	122	100

### 3. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim düzeyleri üç ana grupta toplanmıştır. (Tablo 5) Buna göre deneklerin %44.2'si lise mezunlarından, %48.3'ü üniversite mezunlarından, %7.5'i ise yüksek lisans yapmış kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 5**  
**Eğitim durumuna Göre Dağılım**

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	55	44.2
Üniversite	58	48.3
Y.Lisans	9	7.5
Toplam	122	100

### 4. Yaş

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları 4 ana grupta toplanmıştır. (Tablo 6) Buna göre deneklerin %61.5'i 20-30 yaş arası, %26.2'si 31-40 yaş arası ve %12.3'ü ise 40 yaşından büyük kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 6**  
**Yaş Durumuna Göre Dağılım**

Yaş	Frekans	Yüzde
20 den az	0	0
20-30 arası	75	61.5
31-40 arası	32	26.2
40 tan yüksek	15	12.3
Toplam	122	100

## 5. Çalıştığı Süre

Araştırmaya katılanların işyerinde çalışma süresi dağılımları 4 ana grupta toplanmıştır. (Tablo 7) Buna göre deneklerin %12.2'si 1 yıldan az, %46.8'i 1-5 yıl arası, %29.6'si 6-10 yıl arası ve %11.4'ü 10 yıldan fazla çalışan kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 7**  
**Çalışma Durumuna Göre Dağılım**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	15	12,2
1-5 yıl arası	57	46.8
6-10 yıl arası	36	29,6
10 yıldan fazla	14	11,4
Toplam	122	100

## 6. Görev Süresi

Araştırmaya katılanların işyerindeki görev süresi dağılımları 4 ana grupta toplanmıştır. (Tablo 8) Buna göre deneklerin %11.5'i 1 yıldan az, %59.8'i 1-5 yıl arası, %21.4'ü 6-10 yıl arası ve %7.3'ü de 10 yıldan fazla görev süreleri olan kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 8**

**Görev Süresine Göre Dağılım**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	14	11.5
1-5 yıl arası	73	59.8
6-10 yıl arası	26	21.4
10 yıldan fazla	9	7.3
Toplam	122	100

**7. Toplam Çalışma Süresi**

Araştırmaya katılanların toplam çalışma süresi dağılımları 5 ana grupta toplanmıştır. (Tablo 9) Buna göre deneklerin %4.9'u 1 yıldan az, %29.5'i 1-5 yıl arası, %27.1'i 6-10 yıl arası ve %21.3'ü 10-154 yıl arası ve %17.2'si 15 yıldan fazla toplam çalışma süreleri olan kişilerden oluşmaktadır.

**Tablo 9**

**Toplam Çalışma süresine Göre Dağılım**

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	6	4,9
1-5 yıl arası	36	29,5
6-10 yıl arası	33	27,1
10-15 yıl arası	26	21,3
15 yıldan fazla	21	17,2
Toplam	122	100

## B. Faktör Analizi

Nicel istatistik sürecinde ilk olarak faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz 1. ve 28. sorular arasındaki 23 ifade için kullanılmıştır. Yüksek korelasyonlu değişkenlerin bir araya getirilip gruplaşması temeline dayanan<sup>121</sup> bu araştırmada birbirine yüksek korelasyon gösteren sorular saptanmıştır.

Ankette yer alan Likert ifadelerin güvenilirlik düzeyi, en geniş kullanıma sahip güvenilirlik katsayısı olan<sup>122</sup> Cronbach Alpha modeli ile hesaplanmıştır. Modele göre hesaplamalar ankette yer alan boyutlar temel alınarak yapılması gerektiğinden<sup>123</sup> her bir boyutta yer alan ifadelerin yer aldıkları boyutlar baz alınarak güvenilirlik analizlerin gerçekleştirilmiştir. Buna göre elde edilen Cronbach alfa değerleri Tablo 10 (sayfa 72) da belirtilmiştir. Tablo 10 da görüldüğü gibi ölçek oldukça güvenilirdir.

Faktör yapısının incelenmesinde en yaygın kullanılan teknik olan Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) Equamax rotasyon yöntemi ile birlikte kullanılmıştır.

Faktör analizinin bir amacında korelasyonların açıklanmasına yardımcı olacak faktörlerin elde edilmesi olduğundan, faktör modelinin uygun olabilmesi için değişkenler mutlaka birbirleriyle ilişkili olmalıdır. Eğer değişkenler arasındaki ilişki zayıf ise, ortak faktörlerin olması ihtimali zayıftır. Çalışmada 1, 4, 20, 21 ve 27 nolu ifadelerin korelasyonu zayıf olduğu görüldüğünden faktör analizi 23 ifade üzerinden yapılmıştır.

Çatışma ile başatme yöntemlerinin belirlenmesine ilişkin ifadelerin toplandığı faktörler VARIMAX rotasyon sonuçlarını içeren Tablo 11 de verilmiştir. Faktörler belirlenirken alınan korelasyon değeri en az 0.40 dır. Faktör analizinde elde edilen 5 faktör ile M. Afzalur Rahim'in tespit ettikleri faktör arasında önemli farklılıklar

---

<sup>121</sup> Akgül ve Çevik, s.417.

<sup>122</sup> Ümit Fırat, M.Ü Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler İle Analizi, İstanbul:M.Ü.Yayımları, 1996, s.33.

<sup>123</sup> Gilbert A.Churchill, **Marketing Reserch**, 3. Basım, Orlando:Dryden Pres, 1996, s.408.

görülmemektedir.

Rahim'in çalışmasında İşbirliği boyutu 1, 4, 5, 12, 22, 23, 28 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuş iken bizim çalışmamızda bu boyut 12, 22 ve 28 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen kaçınma boyutu Rahim'in çalışmasında 3, 6, 16, 17, 26 ve 27 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuş iken bizim çalışmamızda bu boyut 3, 6, 16, 17, 19 ve 26 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuştur.

Faktör analizi sonucunda elde edilen güç kullanma boyutu Rahim'in çalışmasında 8, 9, 10, 21 ve 25 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuş iken bizim çalışmamızda bu boyut 8, 9, 10, ve 25 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuştur.

Analiz sonucunda elde edilen uyma boyutu Rahim'in çalışmasında 2, 10, 11, 13, 19 ve 24 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuş iken bizim çalışmamızda 2, 10, 11, 13 ve 24 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuştur.

Faktör analizinde elde edilen son faktör olan uzlaşma boyutu Rahim'in çalışmasında 7, 14, 15, 20 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuş iken bizim çalışmamızda bu boyut 5, 7, 14 ,15, ve 23 nolu ifadelerin korelasyonu ile oluşmuştur.

**Tablo 10****Ankette Yer Alan İfadelerin Cronbach değerleri**

<b>Boyutlar</b>	<b>İfadeler</b>	<b><math>\alpha</math> değeri</b>
Güç Kullanma	Benim fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuzumu kullanırım. (ifade 8) Kendi lehimde karar alınması için otoritemi kullanırım. (ifade9) Kendi lehimde karar alınması için uzmanlığımı kullanırım. (ifade 18) Rekabetçi durumlarda kazanmak için konumumdan kaynaklanan gücümü kullanırım. (ifade 25)	0.76
Uyma	Genellikle çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçlarımla gidermeye çalışırım. (ifade 2) Çoğunlukla çalışma arkadaşlarımla isteklerine uyarım.(ifade 10) Çalışma arkadaşlarımla arzularını dikkate alırım. (ifade 11) Anlaşmazlık çözümünde çoğunlukla çalışma arkadaşlarıma taviz veririm. (ifade 13) Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini tatmin etmeye çalışırım.(ifade 24)	0.70
Kaçınma	Dikkatleri üzerime çekmekten kaçınmaya çalışırım ve arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıkları kendime saklarım. (ifade 3) Çalışma arkadaşlarımla bir meselede fikir ayrılığına düşmekten genellikle kaçınırım. (ifade 6) Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlık yaşamaktan uzak durmaya çalışırım. (ifade 16) Çalışma arkadaşlarımla herhangi bir sorun ile ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım. (ifade 17) Çalışma arkadaşlarımla gücendirmemek için uyuşmazlıkları kendi içimde saklamaya çalışırım. (ifade 19) Uyuşmazlık durumunda çalışma arkadaşlarımla önerilerini kabul ederim. (ifade 26)	0.70
Uzlaşma	Herhangi bir meselenin çözümünde iki taraf için tatmin edici olacak bir çözüm yolu üretmeye çalışırım. (ifade 5) Çözümsüzlük durumunda orta bir yol bulmaya çabalarım. (ifade 7) Tıkanmaları çözmek için çoğunlukla orta yol öneririm. (ifade 14) Uzlaşma sağlanabilmesi için müzakere yolunu tercih ederim. (ifade 15) İki taraf için de kabul edilebilir bir karar alınabilmesi için çalışma arkadaşlarımla iş birliği yaparım. (ifade 23)	0.69
İşbirliği	Sorun çözümünde probleme birlikte çözüm üretebilmemiz için çalışma arkadaşlarımla net bilgi alışverişinde bulunurum. (ifade 12) Sorun çözümünde mümkün olan en iyi çözüm yolunu üretebilmek için çalışma arkadaşlarımla ve benim bütün endişelerimizin açıkça ifade edilmesi için çabalarım. (ifade 22) Problemin doğru olarak kavranabilmesi için çalışma arkadaşlarımla birlikte çabalarım. (ifade 28)	0.62

**Tablo 11**  
**Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Belirlenmesine İlişkin Uygulanmış**  
**Temel Bileşenler Analizi**

	Faktör İsimleri				
	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
İfade 9	0,84				
İfade 25	0,775				
İfade 8	0,712				
İfade 18	0,654				
İfade 24		0,723			
İfade 2		0,64			
İfade 13		0,637			
İfade 11		0,608			
İfade 17			0,675		
İfade 16			0,647		
İfade 19			0,606		
İfade 26			0,539		
İfade 6			0,503		
İfade 10		0,438			
İfade 3			0,405		
İfade 14				0,678	
İfade 15				0,671	
İfade 5				0,669	
İfade 7				0,667	
İfade 23				0,514	
İfade 12					0,766
İfade 22					0,643
İfade 28					0,571



KMO (Örnekleme Yeterliliği Ölçütü), gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bütün eşleştirilmiş değişkenlerin kısmi korelasyon katsayılarının karelerinin toplamı, korelasyon katsayılarının kareleri toplamından küçük ise KMO ölçütü 1'e yaklaşır.

KMO ölçütü 0.90-1 olduğunda mükemmel, 0.80-0.89 olduğunda çok iyi, 0.70-0.79 arasında olduğunda iyi, 0.60-0.69 arasında olduğunda orta, 0.50-0.59 arasında olduğunda zayıf ve 0.50'nin altında olduğunda kabul edilemez.<sup>124</sup>

**Tablo 12**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		<b>0,69</b>
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	747,511
	Df	253
	Sig.	0

Tablo 12'de KMO ve Bartlett's Test Tablosu görülmektedir. Bu araştırmada KMO ve Bartlett's Test Tablosunun değerinin 0,69 olduğu görülmektedir. Bu değer bize araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olduğunu göstermiştir.

---

<sup>124</sup> Akgül ve Çevik, s.428.

**Tablo 13****5 Faktörün, Kümülatif olarak Toplam Varyansın Yüzdesini Açıklayan Tablo**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,056	17,635	17,635	4,056	17,635	17,635
3	3,129	13,604	31,239	3,129	13,604	31,239
5	2,211	9,614	40,853	2,211	9,614	40,853
6	1,66	7,216	48,069	1,66	7,216	48,069
7	1,282	5,575	53,644	1,282	5,575	<b>53,644</b>
8	1,1	4,78	58,424			
9	0,992	4,312	62,736			
10	0,962	4,183	66,92			
11	0,879	3,821	70,741			
12	0,782	3,4	74,141			
13	0,699	3,041	77,182			
14	0,669	2,909	80,091			
15	0,658	2,863	82,954			
16	0,594	2,583	85,537			
17	0,528	2,295	87,831			
18	0,506	2,201	90,033			
19	0,489	2,124	92,157			
22	0,387	1,681	93,838			
23	0,347	1,51	95,348			
24	0,306	1,331	96,679			
25	0,298	1,298	97,977			
26	0,249	1,081	99,057			
28	0,217	0,943	100			

\*1, 4, 20, 21 ve 27 nolu ifadeler düşük korelasyon nedeniyle analiz dışında tutulmuştur.

Gerçekleştirilen Temel Bileşenler Analizinde eigenvalue > 1 kriteri uygulanarak çatışma ile başatme yöntemlerinin belirlenmesine ilişkin 23 ifade toplam 5 faktörde toplanmıştır. Bu beş faktör, kümülatif olarak toplam varyansın %53.64'ünü açıklamaktadır.

### **C. Kişilerarası Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Tercih Edilişi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Kişilerarası Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Tercih Edilişi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler tablosu incelendiğinde;

İşbirliğinin aritmetik ortalaması: **4.1**

Uzlaşmanın aritmetik ortalaması: **3.94**

Uymanın aritmetik ortalaması: **3.18**

Kaçınmanın aritmetik ortalaması: **2.83**

Güç kullanmanın aritmetik ortalaması: **2.6** dir.

Deneklerin en çok tercih etmiş olduğu çatışma ile başetme yönteminin işbirliği olduğu Tablo 14 de görülmektedir. Tüm deneklerin en fazla katılım göstermiş olduğu ifadeler bu faktör adı altında toplanmaktadır. 12 nolu ifadeye 4.2 ortalama ile deneklerin % 93'ü tamamen katılmakta iken hiç katılmayan denek mevcut değildir. Bu sonuç oldukça dikkat çekicidir. Aynı şekilde 22 ve 28 nolu ifadelere katılmayanların oranı % 0.8 gibi oldukça küçük bir değerdi.

İkinci olarak tercih edilen çatışma ile başetme yöntemi olan uzlaşma başlığı altındaki tüm ifadelere deneklerin %76-%93 aralığında katıldıklarını ifade ettikleri görülmektedir. En fazla katılım 5 ve 23 nolu ifadelere gerçekleştirilmiştir.

Araştırmacı gerçekte birbirleri ile çatışma durumunda tercih ettikleri çatışma ile başetme metodlarından etkin olarak işbirliği ve uzlaşmayı tercih ettikleri sonucuna varılmıştır.

Ancak bu sonuç, çatışmanın yüksek olması, kişilerin davranış özellikleri dışında başka faktörler tarafından çatışmaları artırdığı söylenebilir. Araştırmacı çatışmaların yüksekliğinin kişilerin çatışma durumunda takip etmiş oldukları yöntemler dışında sistemden kaynaklanan faktörlerin etkin olduğu kanaatindedir.

**Tablo 14 Çatışma İle Başetme Boyutları ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Faktörler	1(%)	2(%)	3(%)	4(%)	5(%)	Ort.	Sapma
<b>Faktör 1. Güç Kullanma</b>							
8. Benim fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuzumu kullanırım.	27.0	45.9	17.2	7.4	2.5	2.1	0.97
9. Kendi lehimde karar alınması için otoritemi kullanırım.	20.5	38.5	20.5	16.4	4.1	2.4	1.11
18. Kendi lehimde karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.	5.7	24.6	12.3	50.8	6.6	3.2	1.08
25. Rekabetçi durumlarda kazanmak için konumumdan kaynaklanan gücümü kullanırım.	9.8	36.9	15.6	32.8	4.9	2.8	1.13
<b>Faktör 2. Uyuma</b>							
2. Genellikle çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçları gidermeye çalışırım.	2.5	9.8	10.7	58.2	18.9	3.8	0.93
10. Çoğunlukla çalışma arkadaşlarımla isteklerine uyarırım.	11.5	36.9	18.9	26.2	6.6	2.7	1.14
11. Çalışma arkadaşlarımla arzularını dikkate alırım.	3.3	9.8	18.9	57.4	10.7	3.6	0.92
13. Anlaşmazlık çözümünde çoğunlukla çalışma arkadaşlarıma taviz veririm.	10.7	41.8	30.3	14.8	2.5	2.5	0.95
24. Çalışma arkadaşlarımla beklentilerini tatmin etmeye çalışırım.	4.1	18.0	26.2	44.3	5.7	3.3	0.97
<b>Faktör 3. Kaçınma</b>							
3. Dikkatleri üzerime çekmekten kaçınmaya çalışırım ve arkadaşlarımla yaşadığım anlaşmazlıkları kendime saklarım.	3.3	20.5	21.3	37.7	16.4	3.4	1.09
6. Çalışma arkadaşlarımla bir meselede fikir ayrılığına düşmekten genellikle kaçınırım.	10.7	45.9	16.4	23.0	4.1	2.6	1.07
16. Çalışma arkadaşlarımla anlaşmazlık yaşamaktan uzak durmaya çalışırım.	2.5	19.7	13.9	46.7	17.2	2.8	1.19
17. Çalışma arkadaşlarımla herhangi bir sorun ile ilgili olarak karşı karşıya gelmekten kaçınırım.	10.7	35.2	17.2	27.9	9.0	2.8	1.19
19. Çalışma arkadaşlarımla gücendirmemek için uyuşmazlıkları kendi içimde saklamaya çalışırım.	9.8	37.7	27.9	22.1	2.5	2.6	1.00
26. Uyuşmazlık durumunda çalışma arkadaşlarımla önerilerimi kabul ederim.	6.6	38.5	21.3	28.7	4.9	2.8	1.05
<b>Faktör 4. Uzlaşma</b>							
5. Herhangi bir meselenin çözümünde iki taraf için tatmin edici olacak bir çözüm yolu üretmeye çalışırım.	0.8	3.3	3.3	68.0	24.6	4.1	0.68
7. Çözüm-süzlük durumunda orta bir yol bulmaya çabalarım.	1.6	5.7	6.6	65.6	20.5	3.9	0.80
14. Tıkanmaları çözmek için çoğunlukla orta yol öneririm.	1.6	8.2	12.3	63.1	13.1	3.7	0.83
15. Uzlaşma sağlanabilmesi için müzakere yolunu tercih ederim.	0	6.6	9.0	64.8	17.2	3.9	0.73
23. İki taraf için de kabul edilebilir bir karar alınabilmesi için çalışma arkadaşlarımla iş birliği yaparım.	0	2.5	7.4	66.4	23.8	4.1	0.63
<b>Faktör 5. İşbirliği</b>							
12. Sorun çözümünde probleme birlikte çözüm üretebilmemiz için çalışma arkadaşlarımla net bilgi alışverişinde bulunurum.	0	1.6	4.9	55.7	37.7	4.2	0.63
22. Sorun çözümünde mümkün olan en iyi çözüm yolunu üretebilmek için çalışma arkadaşlarımla ve benim bütün endişelerimizin açıkça ifade edilmesi için çabalarım.	0.8	3.3	8.2	59.8	25.4	4.0	0.74
28. Problemin doğru olarak kavranabilmesi için çalışma arkadaşlarımla birlikte çabalarım.	0.8	2.5	4.9	60.7	31.1	4.1	0.70

#### **D. Kişilerarası Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Demografik Değişkenlerdeki Farklılıklara Göre Karşılaştırılması**

Bu bölümde kişilerarası çatışma ile başetme yöntemlerinin tercih edilişi ile cinsiyet, medeni durum, eğitim, yaş, çalışma süresi, görevini kaç yıldır yaptığı, toplam çalışma tecrübesi ve ünvan gibi demografik değişkenler açısından farklılık olup olmadığının belirlenmesine yönelik yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) yönteminin %95 güven düzeyinde incelenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilecektir.

##### **1. Cinsiyet Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri**

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin kadın yada erkek oluşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 15 de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin cinsiyet açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p < 0.05$ ) Buna göre  $H_1$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 15**

**Kişilerin cinsiyetleri arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

Faktörler	F	Sig.
Güç kullanma	0,672	0,414
Uyma	0,884	0,349
Kaçınma	0,257	0,613
Uzlaşma	0,018	0,893
İşbirliği	0,14	0,709

Cinsiyet açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin herbiri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan

erkek olanların en fazla uyma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak işbirliği yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Kadınlar ise en fazla kaçınma, ikinci olarak işbirliği ve üçüncü olarak da uzlaşma yöntemini tercih etmektedirler. Ancak Tablo 15’de görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

## 2. Medeni Durum Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 16’de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin medeni durum açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p<0.05$ ) Buna göre  $H_2$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 16**  
**Kişilerin Medeni Durumları arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

Faktörler	F	Sig.
Güç kullanma	1,694	0,189
Uyma	2,217	0,114
Kaçınma	0,235	0,791
Uzlaşma	0,082	0,922
İşbirliği	1,553	0,216

Medeni durum açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin herbiri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan bekar olanların en fazla güç kullanma, ikinci olarak kaçınma ve üçüncü olarak uyma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Evli olanlar ise en fazla uyma, ikinci olarak uzlaşma ve üçüncü olarak da İşbirliği yöntemini tercih etmektedirler. Ancak Tablo 16’da görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

### 3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin eğitim durumlarının Lise, Üniversite ve Yüksek lisans düzeyinde oluşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 17'de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin eğitim düzeyi açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p<0.05$ ) Buna göre  $H_3$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 17**

**Kişilerin Eğitim Durumları arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

Faktörler	F	Sig.
Güç kullanma	0,305	0,738
Uyma	2,159	0,12
Kaçınma	1,528	0,222
Uzlaşma	0,007	0,993
İşbirliği	0,094	0,911

Eğitim düzeyi açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin her biri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan lise mezunu olanların en fazla kaçınma, ikinci olarak uzlaşma ve üçüncü olarak işbirliği yöntemini, Üniversite mezunu olanların en fazla uyma, ikinci olarak işbirliği ve üçüncü olarak uzlaşma yöntemini, yüksek lisans mezunları ise en fazla uyma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak da uzlaşma yöntemini tercih etmektedirler. Ancak Tablo 17 da görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

#### 4. Yaş Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin yaş açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 18 de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin yaş açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p<0.05$ ) Buna göre  $H_4$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 18**

**Kişilerin Yaşı arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

	F	Sig.
Güç kullanma	1,051	0,353
Uyma	0,193	0,825
Kaçınma	2,113	0,126
Uzlaşma	0,031	0,97
İşbirliği	0,797	0,454

Yaş açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin herbiri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan 20-30 yaş arasının en fazla kaçınma, ikinci olarak uyma ve üçüncü olarak güç kullanma yöntemini, 31-40 yaş arasının en fazla işbirliği, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak kaçınma yöntemini, 40 yaş üstündekilerin en fazla işbirliği, ikinci olarak uzlaşma ve üçüncü olarak uyma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Ancak Tablo 18'de görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

#### 5. Çalıştığı Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin bu işyerinde çalıştıkları süreye göre farklılık gösterip göstermediğinin tesbit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 19'da gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda



kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin bu işyerinde çalıştıkları süre açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tesbit edilmiştir. ( $p<0.05$ ) Buna göre  $H_5$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 19**  
**Kişilerin Bu İşyerinde Çalıştığı süre arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

	F	Sig.
Güç kullanma	1,775	0,156
Uyma	0,413	0,744
Kaçınma	1,429	0,238
Uzlaşma	0,568	0,637
İşbirliği	0,454	0,715

Bu işyerinde çalıştıkları süre açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin her biri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan bu işyerinde çalıştığı süre 1 yıldan az olanların en fazla işbirliği, ikinci olarak uzlaşma ve üçüncü olarak uyma yöntemini tercih ettikleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların en fazla uyma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak ise kaçınma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu işyerinde çalıştığı süre 6-10 yıl arası olanlar en fazla kaçınma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak işbirliği yöntemini, çalıştığı süre 10 yıldan fazla olanlar ise en fazla uyma, ikinci olarak işbirliği ve üçüncü olarak kaçınma yöntemini tercih etmektedirler. Ancak Tablo 19'da görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

## 6. Şuanki Görevini Yaptığı Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin şuanki görevini yaptığı süreye göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin şuanki görevinde çalıştıkları süre açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p<0.05$ ) Buna göre  $H_6$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 20**

**Kişilerin Şuanki Görevini Yaptığı süresi arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

	F	Sig.
Güç kullanma	1,726	0,166
Uyma	0,917	0,435
Kaçınma	1,045	0,376
Uzlaşma	0,048	0,986
İşbirliği	0,755	0,522

Bu işyerinde çalıştıkları süre açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin herbiri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan bu işyerinde çalıştığı süre 1 yıldan az olanların en fazla işbirliği, ikinci olarak uzlaşma ve üçüncü olarak uyma yöntemini tercih ettikleri, çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların en fazla uyma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak ise kaçınma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu işyerinde çalıştığı süre 6-10 yıl arası olanlar en fazla kaçınma, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak işbirliği yöntemini, çalıştığı süre 10 yıldan fazla olanlar ise en fazla uyma, ikinci olarak işbirliği ve üçüncü olarak kaçınma yöntemini tercih etmektedirler. Ancak Tablo 20’de görüldüğü gibi istatistiki

olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

## 7. Toplam Çalışma Süre Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tesbit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 21’de gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin toplam çalıştıkları süre açısından %95 güven düzeyinde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. ( $p < 0.05$ ) Buna göre  $H_7$  hipotezi red olunmuştur.

**Tablo 21**

**Kişilerin Toplam Çalışma süresi arasındaki farka dayalı çatışma ile başetme yöntemleri için ANOVA testi**

	F	Sig.
Güç kullanma	0,44	0,779
Uyma	0,585	0,675
Kaçınma	1,449	0,223
Uzlaşma	0,714	0,584
İşbirliği	1,73	0,149

Bu işyerinde toplam çalıştıkları süre açısından kişilerin tercih ettiği çatışma başetme yöntemlerinin her biri için faktör skorlarının ortalama değerleri hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları Ek-2 de gösterilmiştir.

Faktör çözümlemesi neticesinde ortalama değerler açısından cevaplayıcılardan toplam çalışma süresi 1 yıldan az olanların en fazla işbirliği, ikinci olarak güç kullanma ve üçüncü olarak uzlaşma yöntemini tercih ettikleri, toplam çalışma süresi 1-5 yıl arası olanların en fazla kaçınma, ikinci olarak uzlaşma, üçüncü olarak ise uyma yöntemini tercih ettikleri belirlenmiştir. Cevaplayıcılardan toplam çalıştıkları süre 6-10 yıl arası olanlar en fazla uzlaşma, ikinci olarak kaçınma ve üçüncü olarak güç kullanma yöntemini, toplam çalıştıkları süre 10-15 yıl arası olanlar en fazla işbirliği, ikinci olarak

uyuma ve üçüncü olarak kaçınma yöntemini tercih etmektedirler. Son olarak ise toplam çalıştıkları süre 15 yıldan fazla olanların ise birinci olarak uzlaşma, ikinci olarak işbirliği ve üçüncü olarak uyma yöntemini benimsedikleri görülmektedir. Ancak Tablo 21’de görüldüğü gibi istatistiki olarak bu sonuçların genellenmesi mümkün değildir.

## 8. Ünvan Değişkenine Göre Çatışma İle Başetme Yöntemleri

Cevaplayıcıların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin ünvanlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ANOVA testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 22 da gösterilmiştir. Bu inceleme sonucunda kişilerin çatışma ile başetme yöntemlerinden kaçınma yöntemini tercih edişlerinin ünvan açısından %95 güven düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. ( $p < 0.05$ ) Buna göre  $H_8$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 22**  
**Kişilerin Ünvanları Arasındaki Farka Dayalı Çatışma İle Başetme Yöntemleri İçin ANOVA Testi**

	F	Sig.
Güç kullanma	0,129	0,879
Uyma	0,649	0,525
Kaçınma	3,4	<b>0,037*</b>
Uzlaşma	0,501	0,607
İşbirliği	1,024	0,363

Cevaplayıcıların ünvanları ile çatışma ile başetme yöntemlerinden kaçınma yöntemini tercih edişlerindeki farklılık için yapılan Post Hoc Analizi sonuçları Tablo 23’de görülmektedir. Buna göre müdür ünvanı taşıyanlar kaçınma yöntemini kullanmamaktadır. Eleman düzeyindeki çalışanlar ise kaçınma yöntemini tercih etmektedirler.

"Bütün evren ortalamalarının eşit olduğu" şeklindeki sıfır hipotezi red edilmediğinde, analiz o noktada tamamlanır. Hipotez red edildiği takdirde, analiz şimdi başlar. Bu bakımdan, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edildikten sonra, hangi iki evren ortalaması arasında önemli bir fark olduğu

araştırılmalıdır. Söz konusu değerlendirmede, standart t testi kullanıldığında, artan şekilde Tip I hatasıyla karşılaşma ihtimali vardır. Bunu önlemek maksadıyla, F-testi uygulamasından sonra, **ikincil çoklu karşılaştırma analizleri** yapılabilir. SPSS, farklı 7 ikincil test sonucunu verir. Bütün testler, aynı temanın değişik açıdan ele alınmış biçimleridir.<sup>125</sup>

**Tablo 23**  
**Ünvan İle Kaçınma Boyutu için Turkey HSD Testi\***

Unvan	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Müdür	7	<b>-0,7702476</b>	
Müdür Yrd/Şef	17	-0,2796269	-0,2796269
Eleman	83		<b>0,1210971</b>
Sig.		0,393	0,535

**\*Tukey HSD Testi (Tukey Gerçekten Önemli Fark Testi, Tukey's Honestly Significant Difference Test):** Tukey tarafından geliştirilen ve Tukey a Test olarak da bilinen bir çoklu karşılaştırma testidir (T\_HSD). T\_HSD (Tukey's HSD) Testi tüm olası farkları gerçekten önemli fark değerine göre değerlendirir.<sup>126</sup>

<sup>125</sup> Akgül ve Çevik, s.211.

<sup>126</sup> Kazım Özdamar, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, 2.Basım, İstanbul:Kaan Kitapevi, 1999, s.281.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile ortaya konan teorik araştırma ve uygulamanın çok önemli sonuçları olmuştur. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;

İşletmelerde kişilerarası çatışmaların nedenleri olarak; iletişime, sosyal ve biçimsel yapıya ve kişisel davranış etmenlerine ilişkin nedenlerin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırma, kişiler arası çatışmanın kaynaklarını açıklayan teorileri de ortaya koymaktadır. Ayrıca, genel olarak işletmelerdeki çatışmaların etkin olarak yönetilmesinin önemini de bir kez daha vurgulaması açısından önemlidir.

Çalışma, çatışan kişilerin etkileşim tarzları olan güç kullanma, kaçınma, uyma, uzlaşma ve işbirliği ile ilgili yöntemler konusunda faydalı ve net bilgilere ulaşmıştır.

Araştırma, kişilerarası çatışma durumunda çatışma ile en etkili mücadele etme yolu olan işbirliği yönteminin kişiler arasında nasıl geliştirileceğine dair etkin öneriler sunmaktadır.

Araştırmanın uygulama kısmı ile Türkiye’deki konusu Yayın Satış Pazarlama ve Dağıtım olan özel bir işletmedeki çalışanların tercih ettikleri kişilerarası çatışma ile başetme yöntemleri tespit edilmiştir. Araştırma, kişilerarası çatışma durumunda aynı düzeydeki çalışma arkadaşları arasında en çok tercih edilen çatışma ile başetme yöntemi olarak işbirliği ve ikinci olarak ise uzlaşma yöntemini kullanıldığını ortaya koymaktadır.

İşbirliği yöntemi işbirliği isteğinin ve atılganlığının yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkan bir davranış tarzıdır. Çok sık görülmemekle birlikte istenen ve “kazan-kazan” tarzı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Buna göre bu işletmede işbirliği yönteminin en fazla kullanıldığının tespiti çalışanların karşılıklı olarak birbirlerine fayda sağlamaya yönelik çabalar içinde olduğunu göstermektedir.

Uzlaşma Yayın Satış Pazarlama ve Dağıtım sektöründe çalışanların en çok tercih ettiği ikinci çatışma ile başetme yöntemi olarak tespit edilmiştir. Bu sonuç

uzlaşma yönteminin kişilerin güçleri ve bağımlılıklarının eşit olduğu durumlarda sık olarak tercih edilen bir yöntem olduğuna ilişkin literatür bilgisi ile paraleldir.

Araştırma uyma stratejisinin en çok kullanılan üçüncü çatışma ile başetme yöntemi olduğunu göstermektedir. Karşı tarafa bağımlılığı fazla olan etkileşimin devam etmesini arzu eden kişiler çatışma ortamında genellikle kendi istek ve düşüncelerinden fedakarlık yaparak diğerinin çıkarları lehine davranma eğilimi içine girebilirler. Bu durumda karşı tarafa uyma ve onun isteklerini kabul etme söz konusudur. Uyma güçlerinin olmadığını hisseden yada gelecekte kendi istekleri olduğunda karşı tarafın böyle davranış sergileyeceğini düşünenlerin davranış tarzıdır.

Araştırma çatışma ile başetme yöntemi olarak güç kullanmanın çalışanlarca en az kullanıldığını ortaya koymaktadır. Hiyerarşik olarak eş düzeydeki çalışanların muhtemel çatışma durumunda güç kullanmayı en az tercih ettiğini literatürdeki bilgi de doğrulanmaktadır. Güç kullanma işbirliği yapmak istemeyen kişilerden birinin karşı tarafı düşünmeden amaçlarına ulaşmaya ve kendi çıkarlarını artırmaya çabaladığı durumlardaki davranışdır. Amaç karşı tarafa baskın gelmektir. Bu tür davranışın güçler dengesinin eşit olduğu durumlarda kullanılması ise rasyonel bir tercih olmayacaktır.

Genel olarak bu sonuçlar doğrultusunda muhtemel kişilerarası çatışma durumunda eş düzeydeki çalışma arkadaşları arasında etkin çatışma ile başetme yöntemlerinin kullanıldığı yargısına varılmıştır. Ancak bu sonuçlar sadece bu sektör için genellenebilir özellik taşımaktadır. Buda araştırmanın göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kısıttır.

Araştırmada ayrıca çatışma ile başetme yöntemlerinin tercih edilmesinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, işyerinde çalıştığı süre, şuan ki görevini yaptığı süre, toplam çalışma tecrübesi ve organizasyonel pozisyon (unvan) gibi demografik özellikler açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda Türkiye’de yayın dağıtım sektöründe çalışanların çatışma ile başetme yöntemlerini tercih edişlerinin sadece işyerindeki unvan açısından farklılık gösterdiği yönündeki hipotezimiz (H<sub>8</sub>) güçlü bir oranda destek bulmuştur. Buna göre yönetici seviyesindeki çalışanlar kaçınma yöntemini kullanmaz iken astı olmayan

elaman düzeyindeki çalışanlar kaçınma yöntemini tercih etmektedir. Bununla birlikte çatışma ile başetme yöntemlerinin tercih edilmesinin cinsiyet (H<sub>1</sub>), medeni durum (H<sub>2</sub>), eğitim durumu (H<sub>3</sub>), yaş (H<sub>4</sub>), işyerinde çalıştığı süre (H<sub>5</sub>), şuan ki görevini yaptığı süre (H<sub>6</sub>) toplam çalışma tecrübesi (H<sub>7</sub>) gibi demografik faktörlere göre farklılık gösterdiği yönündeki ilk 7 hipotezimiz desteklenmemiştir.

İleriye dönük araştırma önerilerine gelince

1. Araştırmadaki veri toplama aracı olarak kullanılan ROCİ II, M.Afzalur tarafından üç form olarak geliştirilmiştir. Çalışmada aynı düzeydeki çalışma arkadaşları ile çatışma yaşanması durumunda tercih edilen yöntemlerin tespiti için Form C kullanılmıştır. Aynı araştırma aynı sektörde kişinin üstü ile (Form A kullanılarak), astı ile (Form B kullanılarak) çatışma yaşamaması durumunda tercih ettikleri yöntemlerin tespiti için yapılarak kıyaslamalı sonuçlara gidilebilir.

2. Ayrıca kişilik yapıları ile tercih edilen çatışma ile başetme yöntemleri arasındaki ilişkinin araştırılması da ilginç bir araştırma konusu olarak önerilmektedir.

3. Araştırma genel olarak muhtemel çatışma durumlarında kişilerarası etkileşim tazı olarak bireylerin etkin çatışma yöntemlerini kullandıklarını ortaya koysa da bu sektörde işletmeler çalışanlarına özellikle kilit noktalardaki yöneticilerine etkileşim becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim ve geliştirme programları önerilmesi uygun olacaktır. Özellikle stres yönetim programları başta olmak üzere, tartışma grupları, duyarlılık eğitimi ve problem tespit toplantılarının yapılması faydalı olacaktır. Ayrıca bu çalışmaların sürekliliğinin de sağlanması pek çok çatışmanın başlamadan önlenmesi açısından yardımcı olacaktır. Yapılan bu çalışmaların şirket çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olacağından onların daha kaliteli hizmet vermelerine çevreleriyle yapıcı ilişkiler kurmalarını sağlayacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akdağ, Aysin Tekinkaş. **“Örgütlerde, Kişilerarası Çatışma baş etme Yöntemleri ve Kişilerarası İlişki Tarzları”**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul,2003.
- Akgül, Aziz ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri:SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, 1.Basım, Ankara:Yeni Mustafa Kitapevi, 2003.
- Barutcuğil, İsmet. **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Batlaş, Acar. **Ekip Çatışması ve Liderlik**. 1. Basım İstanbul: Remzi Kitapevi, 2000.
- Baysal, A, Can, Erdal Tekarslan, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, 2. Basım, İstanbul: İ.Ü İşletme,1996.
- Baysal, A, Can. Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 1. Basım, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi,1998.
- Churchill Gilbert A., **Marketing Reserch**, 3.Baskı, Orlando:Dryden Pres,1996, s.408.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, 2. Basım, İstanbul:İz Yayıncılık, 1994.
- Doğan, Mehmet. **Büyük Türkçe Sözlük**. 7. Basım, Ankara: Rehber Yayınları, 1990.
- Dökmen. Üstün, **İletişim Çalışmaları ve Empati**, 11. Basım, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1999.
- Dökmen. Üstün, **Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çalışmaları ve Empati**, 1.Basım, İstanbul:Sistem Yayıncılık, 1994.
- Erdoğan İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. 1. Basım, İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay.,1996.
- Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001,

Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul:İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. no:402, 1993.

Fırat, Ümit. **M.Ü Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler İle Analizi**, İstanbul:M.Ü.Yayınları, 1996.

Karip, Emin. **Çatışma Yönetimi**. 1. Basım, Ankara:Pegema Yayıncılık, 1999.

Kılınç, Tanıl. Erdal Tekaraslan ve Diğerleri, **Çatışma, Sosyal Psikoloji**. İstanbul: Filiz Kitapevi, 1998.

Kılınç. Tanıl. **Gruplararası Çatışmaların Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Dergisi, c:19.

Kılınç. Tanıl. **Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1985.

Kırel. Çiğdem, **“Örgütlerde Çatışma” Örgütsel Davranış**, içinde, Enver Özkalp, Çiğdem Kırel, 8. Basım, Eskişehir: A.Ü.İktisat-İşletme Fakültesi, Yayın No:923, 2002.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. 6. Basım, İstanbul: Beta Kitapevi, 1998.

Koçel Tamer, **İşletme Yöneticiliği. Organizasyon ve Davranış**, 6. Basım, İstanbul: Beta Kitapevi, 1993.

Kozan, M. Kamil ve Selim S. İltter, **“Third Party Roles Played by Turkish Managers in subordinate’s Conflict”**, Journal of Organizational Behavior, Vol 15,

Kozan, M. Kamil ve Canan Ergin. **“Preferences For Third Party Help in Conflict Management in The United States and Turkey: An Experimental Study.”** Journal of Cross-Cultural Psychology, v.29, no:4,

Öztürk, Mehmet. **Fonksiyonlar Açısından İşletme ve Yönetimi**, 1. Basım, İstanbul: Papatya Kitapevi, 2003.

- Peker, Ömer. Nitah Aytürk, **Etkili Yönetim Becerileri**, 1. Basım, Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara:Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1995.
- Pekkaya. Banu, **“Arabulucu Yolu ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Gelişimlerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi”**, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1994.
- Rahim, M. A. Magner, Confirmatory Factor Analysis of the Styles of Handling Interpersonal Conflict: First Order Factor Model and Its Invariance Across Groups, *Journal of Applied Psychology*, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale0101.html> (Erişim 16 Temmuz 2003).
- Rahim, M. Afzalur, “A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict”, *The Academy of Management Journal*, vol 26, No:2, (Jun. 1983).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Çalışma Psikolojisi**. 2. Basım, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1984.
- Sırivun, Utit. **“An Investigation of the Primary and Secondary Conflict Management Style Preferences of Men and Woman in the Role of Local Managers,”** International Managers and College Students in Thailand, Preston Jones Graduate School of Business Administration (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Thailand, 2001.
- Şimşek, M.Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000.
- Tekarslan, Erdal. Tanıl Kılınc, **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, 1. Basım, İstanbul: I.Ü. İşletme Fakültesi, 2000,

Tevrüz Suna, İnci Artan, Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**. 1.Basım,  
İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999.

Usal, Alparslan. Zeynep Kusluvan, **Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji**, 3. Basım,  
İzmir: Barış Kitapevi, 1999.

Ülgen, Hayri. **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 3. Basım, İstanbul:  
İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No: 258, 1997.



Katılımcı;

nulan bu anket formu, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Genel İşletmecilik Bölümünde, Öğretim Prof.Dr. İnci ERDEM ARTAN danışmanlığında Tümer DEDE tarafından gerçekleştirilen Yüksek Lisans tezi ile

a bireylerin kişiler arası çatışma ile başa çıkma yöntemleri konusunda çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Sizden elere katılıp katılmadığınızı belirtmeniz istenmektedir. Her bir ifadenin karşısındaki kutulara işaret koymak le ifadeye katılım derecenizi belirtebilirsiniz.

	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
ma arkadaşım ile bir meseleyi incelerken iki taraf için de kabul edilebilir üm üretmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
ellikle çalışma arkadaşlarımla ihtiyaçları gidermeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
katleri üzerime çekmekten kaçınmaya çalışırım ve arkadaşım ile şim anlaşmazlıkları kendime saklarım.	( )	( )	( )	( )	( )
ma arkadaşlarımla ortaklaşa karar alabilmek için işbirliği yapmaya ım.	( )	( )	( )	( )	( )
hangi bir meselenin çözümünde iki taraf için tatmin edici olacak bir yolu üretmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
şma arkadaşım ile bir meselede fikir ayrılığına düşmekten genellikle ım.	( )	( )	( )	( )	( )
imsüzlük durumunda orta bir yol bulmaya çabalarım.	( )	( )	( )	( )	( )
im fikirlerimin kabul edilmesi için nüfuzumu kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
di lehimde karar alınması için otoritemi kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
ğunlukla çalışma arkadaşlarımla isteklerine uyarım.	( )	( )	( )	( )	( )
ışma arkadaşlarımla arzularını dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
un çözümünde probleme birlikte çözüm üretebilmemiz için çalışma şım ile net bilgi alışverişinde bulunurum	( )	( )	( )	( )	( )
laşmazlık çözümünde çoğunlukla çalışma arkadaşım ile taviz veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
anmaları çözmek için çoğunlukla orta yol öneririm.	( )	( )	( )	( )	( )
laşma sağlanabilmesi için müzakere yolunu tercih ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
ışma arkadaşım ile anlaşmazlık yaşamaktan uzak durmaya çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
ışma arkadaşım ile herhangi bir sorun ile ilgili olarak karşı karşıya ten kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
ndi lehimde karar alınması için uzmanlığımı kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
uşmazlık durumunda çalışma arkadaşımın önerilerini kabul ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
laşmazlıklarda bir uzlaşmaya varabilmek için "al-ver" tekniği kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
nellikle sorunun benimle ilgili yönünü kararlılıkla takip ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
ın çözümünde mümkün olan en iyi çözüm yolunu üretebilmek için çalışma ım ve benim bütün endişelerimizin açıkça ifade edilmesi için çabalarım.	( )	( )	( )	( )	( )
taraf için de kabul edilebilir bir karar alınabilmesi için çalışma şım ile iş birliği yaparım	( )	( )	( )	( )	( )
ışma arkadaşımın beklentilerini tatmin etmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
cabetçi durumlarda kazanmak için konumumdan kaynaklanan gücümü ım.	( )	( )	( )	( )	( )

	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HIÇ KATILMIYORUM
İşma arkadaşımı gücendirmemek için uyuşmazlıklarını kendi içimde çözümlenmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
İşma arkadaşımın hoş olmayan tartışmalarından kaçınırım.	( )	( )	( )	( )	( )
İşma arkadaşımın problemin doğru olarak kavranabilmesi için çalışma arkadaşımınla birlikte çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )

### DEMOGRAFİK SORULAR

**LÜTFEN SEÇENEKLERDEKİ SİZİN İÇİN UYGUN BOŞLUĞA ( X ) İŞARETİ KOYUNUZ:**

<b>Cinsiyetiniz:</b>	( ) Erkek	( ) Kadın			
<b>Matrimoniyel Durumunuz :</b>	( ) Bekar	( ) Evli	( ) Dul (eş ölmüş)	( ) Boşanmış	
<b>Eğitim durumunuz:</b>	( ) İlköğretim	( ) Lise	( ) Üniversite	( ) Y.Lisans	
<b>Yaşınız :</b>	( ) 20 den az	( ) 20-30 arası	( ) 31-40 arası	( ) 40 tan yüksek	
<b>İşyerinde çalıştığınız süre:</b>	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 10 yıldan fazla	
<b>İşyerindeki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz:</b>	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 10 yıldan fazla	
<b>İşyerindeki toplam çalışma tecrübeniz:</b>	( ) 1 yıldan az	( ) 1-5 yıl	( ) 6-10 yıl	( ) 10-15 yıl	( ) 15 yıldan fazla
<b>Çalıştığınız Bölüm :</b>	.....				
<b>İşyerindeki unvanınız :</b>	.....				

**EK II: Çatışma İle Başetme Yöntemlerinin Demografik Değişkenler İçin Faktör skorlarının Aritmetik Ortalamaları.**

<b>CİNSİYET</b>					
Cinsiyet	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
Erkek	,0558490	,0823633	-,0311697	-,0116266	-,0261811
Kadın	-,1071001	-,1017547	,0697219	,0151536	,0485423
Toplam	-,0028714	,0160145	,0051876	-,0019761	,0007463
<b>MEDENİ DURUM</b>					
Medeni. Durum	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
Bekar	,1662275	,0827454	,0411022	-,0400652	-,0436487
Evli	-,1848888	,1630586	-,0162695	,0352602	,0014926
Boşanmış	,0858212	1,1153811	-,4318035	,0777563	1,2240255
Toplam	-,0028714	,0160145	,0051876	-,0019761	,0007463
<b>EĞİTİM</b>					
Eğitim	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
Lise	-,0519882	-,1899405	,1315098	-,0012324	-,0396640
Üniversite	-,0018630	,1861624	-,0549372	,0227339	,0374304
Y.Lisans	,2354269	,2671599	-,4747287	,0046273	-,0722030
Toplam	-,0047769	,0252527	-,0062301	,0105765	-,0058817
<b>YAŞ</b>					
Yaş	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
20-30 arası	,0496157	,0586769	,0991146	-,0014192	-,0747416
31-40 arası	,0495422	-,0293890	,0254110	,0245882	,2074413
40 tan yüksek	-,3663849	-,1034433	-,4981847	-,0578494	-,0405966
Toplam	-,0028714	,0160145	,0051876	-,0019761	,0007463
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>					
C.Süre	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
1 yıldan az	-,2800889	-,1019736	-,1991846	,0573538	,0789915
1-5 yıl arası	,0950852	,1275823	,0645278	-,0283718	-,0528798
6-10 yıl arası	,1419209	-,0841883	,1682627	,1254419	,1325259
10 yıldan fazla	-,5021081	-,0542360	-,4619753	-,3072126	-,2205543
Toplam	-,0028714	,0160145	,0051876	-,0019761	,0007463
<b>ŞUANKİ GÖREVİ YAPTIĞI SÜRE</b>					
Görev Süresi	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
1 yıldan az	-,2746522	,0462118	-,2236598	,0420748	,0778976
1-5 yıl	,0800795	,1114838	,0238785	,0080693	-,0340223
6-10 yıl	,1340970	-,2906531	,2307076	-,0715099	,2048965
10 yıldan fazla	-,6429735	-,0012097	-,4019876	,0322730	-,3905046
Toplam	-,0028714	,0160145	,0051876	-,0019761	,0007463
<b>TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>					
Top. Çal. Süresi	Güç Kullanma	Uyma	Kaçınma	Uzlaşma	İşbirliği
1 yıldan az	,3126974	,1243933	,0958278	,1654653	,3897765
1-5 yıl	-,0426605	,0380680	,1704325	,0543966	-,1812246
6-10 yıl	,1045667	-,1426210	-,0493828	,0592564	-,1590623
10-15 yıl	,0028875	,2408175	,2052987	-,3124458	,4186219
15 yıldan fazla	-,2190474	-,1263300	-,4522077	,1348084	-,0625231