

TC
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİMDALI

**ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA
VE
ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ


FULYA EDİBE ŞENDUR

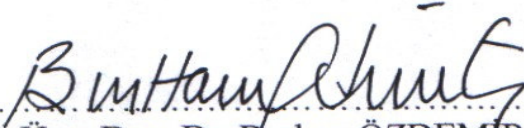
DANIŞMAN: Prof. Dr. Yücel ERTEKİN


MERSİN, 2006

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

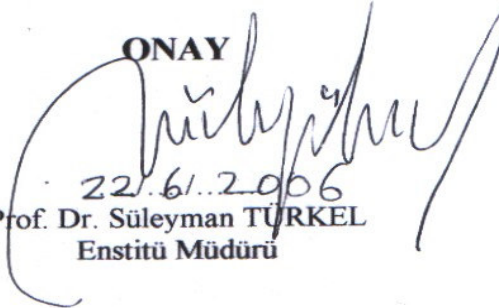
Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Başkan: Prof. Dr. Yücel ERTEKİN
(Danışman)


Üye: Doç. Dr. Burhan ÖZDEMİR


Üye: Yard. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

ONAY

22.6.2006
Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL
Enstitü Müdürü

Not : Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans yapmak arzusu, eskiden beri var olan ancak girişmekte tereddüt ettiğim bir konuydu. Sonunda tereddütlerimi aşarak yüksek lisans eğitimimin sonuna geldim. Bu eğitimimin sonu ama aslında ileride yapacağım çalışmalarımın başlangıcı olarak nitelendirdiğim bu tezin çalışma aşamalarında öncelikle; bana araştırmayı ve incelemeyi sevdiren, bu tezin her aşamasında benden destek ve sabrını hiçbir zaman esirgemeyen, çalışma konumuyla ilgili daha önce yapmış olduğu araştırmalara ait bütün kaynaklarını ve araştırma sonuçlarını paylaşarak bana ışık tutan ve tatil gününü bile bana ayırmaktan çekinmeyen değerli hocam Sayın Prof. Dr. Yücel ERTEKİN'e teşekkürü bir borç bilirim. Aynı zamanda, yüksek lisans eğitimim boyunca bizlerle iş yaşamının detayları hakkında tecrübelerini paylaşan, bana yapmış olduğum tez çalışmada araştırma konusunu belirlememde çok yardımcı olan ve bu konu ile ilgili kaynaklarını benden esirgemeyen sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Engür ÖZÜSTÜN'e; iki yıl boyunca gerek bizlere yaklaşımları ve gerekse konularında uzmanlıklarıyla dersleri çok zevkli hale getirerek sevmemizi sağlayan bütün MBA öğretim üyelerine ve özellikle Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Sayın Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL'e teşekkür etmek isterim.

Bütün hayatım boyunca sevgilerini, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, tez çalışmam boyunca da beni hep cesaretlendiren sevgili anneme, babama ve kız kardeşime; yüksek lisans yapmam için beni yüreklendiren ve araştırmamı bitirebilmek için Mersin'e geliş gidişlerime hiç ses çıkartmadan sabreden hayat arkadaşım, sevgili eşim Levent'e içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmam boyunca her bunaldığımda beni içine düştüğüm çıkmazdan kurtaran ve hep yanımda olan sevgili arkadaşlarıma da çok teşekkür ederim.

Çalışmada görülebilecek noksanlıkların sorumluluğu kuşkusuz bana aittir.

Fulya Edibe ŞENDUR

ÖZET

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Fulya Edibe ŞENDUR

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
Danışman: Prof. Dr. Yücel ERTEKİN
Haziran 2006, 72 Sayfa

Bu çalışmada, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine engel olan çatışma türlerinin belirlenmesine, zamanında çözümlenmesine, çatışma sonuçlarının işlevsel olup olmamasının örgütsel etkilerine değinilmeye çalışılmıştır. Çatışma evrensel bir olgudur ve insanların hatta daha geniş ölçekte düşünürsek canlıların bulunduğu her ortamda kaçınılmazdır. Aslında çatışmanın olmadığı ortamlar sağlıksızdır, gelişime ve yeniliklere de açık değildir. Çatışma kaçınılmaz ise yapılması gereken, çatışmanın sonucunda ortaya çıkan yararları kullanabilmek, onu bir fırsat olarak değerlendirebilmek ve olası yıkıcı sonuçlarını engellemektir. Çatışmayı etkili bir biçimde yönetmek çağdaş yönetim anlayışının bir gereğidir. Çatışmanın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldıracak ve onu bir fırsata dönüştürecek gözlemlerde bulunabilme ve önlemleri zamanında alabilme yeteneği çağdaş yöneticilik becerilerinden biridir.

Bu kapsamda, tez çalışmasında örgütlerde hangi tür çatışmalar olabileceği ve bunun temelinde yatan sebeplerin neler olduğu incelenerek, bu bilgiler ışığında var olan ve/ veya potansiyel çatışmaların çözüm yöntemleri bazı örnek olaylardan da yararlanılarak somuta indirgenmek istenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT

Fulya Edibe ŞENDUR

Master of Business Administration Thesis, Business Department

Supervisor: Prof.Dr. Yücel ERTEKİN

June 2006, 72 Pages

This study aims to determine conflict types which cause organizational goals not to be performed, resolve at the proper time and mention the conflict results being functional or disfunctional on organizational effects. Conflict is a global phenomenon and it is impossible to be avoided in any environment where human beings and other beings exist. Actually, the society which conflict does not exist is unhealthy and these societies are not open to development and innovation. If conflict is unavoidable, the necessary step to take is to use conflict results as an advantage and opportunity to prevent its destructive results. One of the requirements of contemporary management approach is to manage conflict effectively. One of the important skills of contemporary management approach is to determine the destructive results of conflict take precautions at the right time and transform it to opportunity.

According to this context, this thesis aims to examine the conflict types in organizations and their reasons, in light of these information existing or potential conflicts resolving methods degraded to the concrete situation by the help of some exemplary cases.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Constructive and Destructive Effects of Conflict

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

ÇATIŞMA KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1 Çatışmanın Tanımı	4
1.2 Çatışmanın Nedenleri	7
1.2.1 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	7
1.2.1.1 Kişilik Farklılıkları	7
1.2.1.2 Amaçlardaki Farklılıklar	8
1.2.1.3. Rol ve Statü Algılamaları	8
1.2.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	10
1.2.2.1 Örgütün Büyüklüğü	10
1.2.2.2 İş Bölümü	11
1.2.2.3 İşlevsel Bağımlılık	11
1.2.2.4 Örgütsel Değişimin Etkisi	12
1.2.2.5 Sınırlı Kaynaklar için Rekabet	13
1.2.2.6 Rekabetçi Ödül Sistemi	13
1.2.2.7 Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	14
1.2.2.8 Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar	14
1.2.3 İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri	15
1.2.3.1 Anlam Güçlükleri	17
1.2.3.2 Algılamadaki Farklılıklar	18
1.2.3.3 Yetersiz Bilgi Alışverişi	18
1.2.3.4 Dinlememe Sorunları	19
1.3 Çatışma Türleri	19
1.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Türleri	20
1.3.1.1 İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)	20
1.3.1.1.1 Yaklaşma - Yaklaşma Çatışması	21

1.3.1.1.2.Yaklaşma- Kaçınma Çatışması	21
1.3.1.1.3 Kaçınma- Kaçınma Çatışması	22
1.3.1.2 Kişilerarası Çatışması	22
1.3.1.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma	23
1.3.1.4 Gruplararası Çatışma	23
1.3.1.5 Örgütlerarası Çatışma	24
1.3.2 Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Çatışma Türleri	25
1.3.2.1 Potansiyel Çatışma	26
1.3.2.2 Algılanan Çatışma	26
1.3.2.3 Hissedilen Çatışma	27
1.3.2.4 Açık Çatışma	27
1.3.3 Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	27
1.3.3.1 Dikey Çatışma	27
1.3.3.2 Yatay Çatışma	28
1.3.3.3 Emir- Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma	28
1.3.4 Çatışmanın Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri	29
1.3.4.1 Fonksiyonel Çatışma	29
1.3.4.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma	30
1.3.5 Rol Çatışması	31
1.3.5.1 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması	33
1.3.5.2 Göndericiler Arası Rol Çatışması	33
1.3.5.3 Kişi- Rol çatışması	33
1.3.5.4 Roller Arası çatışma	34
1.3.5.5 Rol Belirsizliği	34
1.4 Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri	34
1.4.1 Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler	35
1.4.2 Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler	35

BÖLÜM 2

ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

2.1 Çatışmanın Analizi	38
2.2 Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı	39
2.3 Örgütsel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları	41

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

3.1 Çatışmanın Özendirilmesi	44
3.1.1 Uygun Yöneticinin Seçilmesi	45
3.1.2 Örgütün Yeniden Yapılandırılması	45
3.1.3 Yeni Elemanların Örgüte Alınması	45
3.1.4 Rekabete Teşvik Etmek	46
3.2 Çatışmalara Geçici Çözümler Getirilmesi	46
3.2.1 Kadercilik	46
3.2.2 Kaçınma	47
3.2.3 Baskı	48
3.2.4 Yatıştırma	48
3.2.5 Uzlaşma	49
3.2.6 Ortak Bir Düşman Bulma	51
3.2.7 Çözümü Üstün Kararına Bırakma	51
3.3 Çatışmalara Kesin Çözümler Getirilmesi	52
3.3.1 Sorun Çözme	52
3.3.2 Takım Yönetimi	53
3.3.3 Üst Hedefler Oluşturmak	54
3.3.4 İletişim Arttırılması	55
3.3.5 Yapısal Değişkenleri Değiştirme	56
3.3.6 İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi	57

BÖLÜM 4

ÖRNEK OLAYLAR

4.1 A İhracat Şirketinde Yaşanan ve Rol Belirsizliğinden Kaynaklanan Çatışma Örneği	59
4.2 C Ltd. Şirketinde Yaşanan Çatışmalardan Örnekler	61

GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER	63
--	----

KAYNAKÇA	65
-----------------	----

ÖZGEÇMİŞ	71
-----------------	----

ŞEKİLLER

Sayfa Numarası

Şekil 1.1 Çatışma-Performans İlişkisi	6
Şekil 1.2 İletişim Modeli	16
Şekil 1.3 Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu	
Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model	32
Şekil 2.1. Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Çözümleme Modeli	41

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi

Çatışma, sadece insanları değil topluluk halinde yaşayan ve ortak yaşam alanı kullanan bütün canlıları etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik bir olgudur.

Nüfusun giderek arttığı, eldeki doğal kaynakların hızla tükendiği ve buna bağlı olarak rekabetin küreselleşen dünyada kazandığı önem elbette ki her birey ya da topluluğun hayatta kalma savaşımına neden olmakta ve bu da birçok düzeylerde çatışmaların ortaya çıkmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Toplumsal yaşamın bir sonucu olan çatışma, birçok disiplin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak çatışma, kültürel değerler, kişilik, örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır. Kuşkusuz farklı bireylerden meydana gelen örgüt içerisinde de çatışmanın kaçınılmaz bir olgu olduğu söylenebilir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi örgüt yaşamında kaçınılmaz olan çatışmalar, örgütlerin kuruluşunda hedeflenen birtakım amaçların gerçekleşmesinde fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan etkiler yaratması nedeniyle türlerine ve sebeplerine uygun bir biçimde yönetilmelidir. Piyasa şartlarının zorlaştığı, hedef pazarlarda rekabetin arttığı günümüz şartlarında hem ülke hem de dünya ekonomisine katkı da bulunan örgütlerin, verimliliklerinin artırılabilmesi için çatışmaların sağlıklı bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Giderek ülkemizde de üzerinde daha çok durulan bir konu olan örgütsel çatışma ve çatışmanın çözüm yollarına ilişkin bir literatür taraması şeklinde olan bu çalışma, yöneticilerin yararlanabileceği bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın Amacı

Örgüt içerisindeki çatışmaların yönetilmesi uzun yıllardır örgütler için en önemli sorunlardan biridir. Başarılı bir şekilde yönetilebilen çatışma, kaynağı ve büyüklüğüne bakılmaksızın o örgüt için gelişme ve verimlilik artışını sağladığı gibi iyi yönetilemeyen çatışmalar ise zamanla örgütsel gelişimi yavaşlatmakta ve birçok soruna neden

olabilmektedir. Bu yüzden örgüt için var olan ve potansiyel olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında, bu çalışmada yaşanmış iki çatışma örneği ele alınarak, kavramsal olarak üzerinde durulan tanımların, olaylarla ne denli bağdaştığı saptanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada İzlenen Yöntem

Örgüt içerisindeki çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesi için izlenmesi gereken yöntemler, öncelikle literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Teorik olarak yapılan incelemelerin ardından çatışma ve yönetimi kavramları örnek olaylarla somut bir duruma indirgenmeye çalışılmıştır

Literatür taramasının sonucunda konuyla ilgili, açıklayıcı kimi bilgileri içeren çeşitli İngilizce ve Türkçe kitap, dergi, makale ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın Planı

Bu çalışmada dört bölüm halinde çatışma kavramı, çatışmaya neden olan etmenler ve çatışma yönetimi yaklaşımları kavramsal olarak araştırılmış ve yaşanılmış örnek olaylara da değinilmiştir. Bu amaçla, araştırmanın birinci bölümünde çatışmanın nedenleri, çatışma türleri ve çatışmanın örgüt üzerindeki etkileri genel olarak açıklanmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde çatışma yönetiminde kullanılabilecek yöntemler belirlenmeye, çatışmanın analizi ve çatışma yönetimi yaklaşımları özetlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise örgütler için önemi gittikçe artan ve örgütün sürekliliği için bir zorunluluk olan çatışmanın çözüm yollarına değinilmektedir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde, iki farklı örgütte yaşanan örnek olaylara yer verilerek, çatışma kavramının nasıl ortaya çıktığı, sonuçta örgüt üzerinde ne gibi etkiler yarattığı incelenmeye çalışılmıştır.

BÖLÜM I

ÇATIŞMA KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1Çatışmanın Tanımı

Günlük yaşamın akışı içerisinde doğrudan ya da dolaylı olarak sık sık karşılaştığımız ve genellikle her karşı koyuş ve olumsuz ilişki olarak tanımlayabileceğimiz bir olgu olan çatışma uzun yıllardır birçok disiplinin araştırma konusu olmuştur (Ertekin, 1993: 72).

Çatışma, örgütte aynı faaliyeti gösteren iki veya daha fazla birey ya da örgüt biriminin ümit ettiklerinin gerçekleşmemiş olması veya potansiyel faydadan yoksun kalmış olmaları durumunda ortaya çıkan, birbirine zıt olma durumu ve davranışdır (Öztürk, 1992: 35). Başka bir anlatımla örgütsel çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal etkinliklerin durmasına veya yeni sorunlara neden olan olaylar dizisi olarak tanımlanabilir (Eren, 1991: 429).

Çatışmanın zamanında çözümlenememesi çatışmaya taraf olan bireylerin üzerinde stres yaratarak sağlıklı düşünme ve karar alma mekanizmalarını da bozar. Düşünme ve karar alma mekanizması sağlıklı olmayan bir birey ise örgüt içerisindeki işlevselliğini yitirerek örgüt amacından uzaklaşır ve amaca yönelik eşgüdümlü davranışlarda sorunlara neden olabilir.

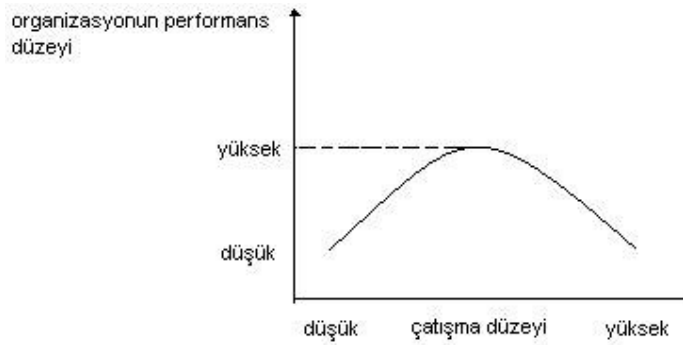
İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçer. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak bireyin biçimsel veya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen bu önceden tahmin edilebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişi/kişilerle uyuşmazlıklara girdiği görülebilir. Bu uyuşmazlıkların; bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları ileri sürülebilir (Can, 1997: 330).

Çatışma sadece insana özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak

zorundadırlar (Eren, 1998: 445). Çatışmayla ilgili çeşitli sorunlar hem sosyolojinin hem de sosyal psikolojinin ortak konularını oluşturmuştur (Rhenman, Stromberg ve Westerlund, 1970: 57). İnsanlar ihtiyaçları ve kişilikleri yönünden çok farklı olduklarından aralarında çatışma olması kaçınılmazdır. İki kişi ya da grup arasındaki ilişki sadece karakterlerine değil aynı zamanda birbirlerine karşı hareketlerine de bağlıdır (Tosi, Rizzo ve Carroll, 1986: 471). İletişim ve etkileşim içinde olan tarafların tercihlerinde, isteklerinde, değerlerinde, inanışlarında ve çıkarlarında farklılıklar olduğu sürece çatışma sürecektir (Karip, 2000: 2). Herhangi bir yerdeki bir örgütte insanların; iş, kaynak, güç ve güvenlik için birbirleriyle rekabeti gözlenmekte, bu da beraberinde çatışmayı getirmektedir. Birey gereksinimlerini karşılamak istediği zaman bir engelle karşılaştığında, aynı veya karşıt iki durumdan birini seçmek zorunda kaldığında bireyde sıkıntı, kararsızlık ve gerginlik meydana gelmektedir. Bireyin gerek fizyolojik, gerekse sosyo-psikolojik gereksinimlerini doyurmada engel olan durumlar çatışma yaratmaktadır. Bireyin doyum sağlamasında bir engel olarak görülen çatışma, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz biçimde etkileyen, ayrıca yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına neden olan bir kavram olarak bilinmektedir (Bayrak, 1996: 18). Her şeyden önce bir çatışmanın olup olmadığı çatışmanın bireyler tarafından algılanmasına bağlıdır. Eğer çatışmanın hiç kimse farkında değilse, genelde çatışmanın var olmadığı da söylenebilir. Çatışma yaratabilecek bir durum olsa bile grup üyeleri tarafından algılanmadıkça çatışma ortaya çıkmaz (Özkalp ve Kırel, 1996: 204). Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla, “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” olarak tanımlanabilir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 302). Louis Pondy ise çatışmanın tanımlarının çatışmanın nedenlerine göre değiştiğini gözlemiştir. Pondy’ye (1990: 203) göre tek bir tanım üzerinde tartışmak yerine, bir bütün olarak çatışma nedenlerini içine alan bir tanım yapmak daha uygun olacaktır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır (Koçel, 1998: 459).

Bu tanımlar çerçevesinde çatışma kavramının, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamı taşıdığı ve yine gücün, kaynakların ve toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığı söylenebilir (Can, 1997: 330).

Çatışma dinamik bir olgudur, değişmez bir durum değildir. Çatışma başladıktan sonra birçok düzeylerde geçebilir ve bitene kadar da farklı derecelere ulaşabilir. (Tosi vd,1986: 468). Çatışmalar her zaman olumsuz sonuçlar doğurmazlar, hatta organizasyonların etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur (Koçel, 1998: 459). Çatışmalar organizasyonun etkili bir şekilde işlediğine işarettir (Tosi vd, 1986: 467). Tıpkı hiç çatışmanın yaşanmadığı bireysel ilişkilerin sağlıklı olması gibi çatışmaların hiç yaşanmadığı örgütlerin de işleyişinde yanlış giden bir şeyler olması söz konusu olabilir. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi ve bunun gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamını sürdürmesi de tehlikeye düşecektir (Koçel, 1998: 459).



Şekil 1.1 Çatışma- Performans İlişkisi (Koçel, 2003: 665).

Her şeyi göz önüne aldığımızda, gerekli gözlemler ve önlemlerle istenmeyen çatışmalara karşı bir formül bulunabilir. Yöneticiliğin önemini de bu oluşturmaktadır (Rhenman vd, 1970: 59). Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken, çatışmanın ortaya çıkaracağı yararları kullanabilmek ve olası yıkıcı etkilerini engellemek için, çatışmayı etkili bir biçimde yönetmektir (Karip, 2000: 2). Bu durumda en büyük görev yöneticilerindir. Yönetici, aynı zamanda farklılıkları da yönetir. Bireysel farklılıkları, amaç farklılıklarını, değer yargılarındaki farklılıkları, algılamadaki ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetecek olan kişi yöneticidir (Koçel, 1998: 458). Eğer doğru şekilde değerlendirilebilirse, farklılıklar yeniliğin ve yaratıcı enerjinin kaynağı olabilirler (Mcardle ve Geri, 1999: 65).

1.2 Çatışmanın Nedenleri

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütsel konum gibi birçok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kökeni ve çatışmanın hangi düzeyde olduğunun bilinmesi, çatışmanın yönetilmesine ilişkin çözüm yollarının belirlenmesi için önemlidir. Çünkü çatışmanın nedeni çatışmanın çözümüne giden yol haritasıdır.

1.2.1 Kişisel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar; kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, rol ve statü algılamalarıdır. Aşağıda bu çatışma nedenlerine değinilmektedir.

1.2.1.1 Kişilik Farklılıkları

Kişilik; geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları, geleceğin temel eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991: 236). Bireyin kişiliği başlıca, biyolojik ve fiziksel özelliklerinden, yetiştiği ve şu anda yaşadığı çevresel koşullardan, aile yapısından ve sahip olduğu sosyal statüden etkilenir.

Örgütlerde kişilik çatışmaları sıkça rastlanan olaylardandır. Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları; olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranış göstermelerine yol açması anlamına gelir ve bu da çatışma nedeni olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwars, 1998: 405).

Bireyin pasif, öz güveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çünkü hırslı olan birey her zaman kazanmak ister ve bu da rekabet içinde kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Güven eksikliği olan birey başkalarını kendisi için bir tehlike olarak görür ve bu da onun ilişki içerisinde olduğu diğer bireylere sürekli kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden

olduğu için çatışmalara yol açar. Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin, bir üst eğer sıkı denetim modelini benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahip ise bu başlı başına bir çatışma nedeni olabilir (Özalp, 1989: 83).

Ayrıca yapılan araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişilik ile yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısının çatışmayı arttırdığını göstermiştir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 315).

1.2.1.2 Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1989: 88). Her birey farklı değer yargısı, tutum, yetenek ve ahlaki değerlere sahip olduğu için, olaylar karşısında ki davranış şekilleri de değişiktir. Bu da çatışmaların önemli bir nedenini teşkil eder.

İşletmelerde, değişik işlevleri olması nedeniyle bölümlerin de farklı hedefleri vardır. Üretim bölümü, düşük üretim maliyeti ve daha az hatalı ürün amaçlarken, araştırma-geliştirme bölümü ise ticari başarı sağlayacak, yeni ürünler ve yaratıcı fikirler peşinde olabilir. Bu farklı amaçlar her iki bölümün personeli arasında farklı beklentilere yol açabilir ve çatışmaya neden olabilir. Bu amaçlardaki farklılıklar nedeniyle genelde brüt gelir hedefleyen pazarlama bölümü ile alacakların tahsili ve kredi kayıplarını minimuma indirme görevini üstlenen kredi işlemleri bölümü arasında müşteri seçimi nedeniyle çatışma çıkması muhtemeldir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 309).

1.2.1.3 Rol ve Statü Algılamaları

Statü; bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur (<http://www.tdk.org.tr/tdksozluk>, 30.04.2006). Örgütlerde statüler; her zaman çok açık bir biçimde tanımlanamadığından, statünün bireylere sağladığı yetkiler ile statüler arası

ilişkiler de belirlenememektedir. Burada özellikle yetki konusu önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Rol ise kişinin, örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamıdır. Rol bir manada statünün dinamik yönüdür. Bir iş görenin örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu gerçekleştirmek için ne denli güdülendiğine bağlıdır (Kılınç, 1988: 104).

Örgüt içerisinde iletişim sürecinin açıklanması ve sağlıklı işleyebilmesi için örgüt içi çatışmaların saptanması ve çatışmaların çözümü için rollerin sınırlarının açık bir biçimde belirlenmesi gerekir.

Örgüt üyelerinin birtakım işleri kendi rolleri içerisinde algılayıp algılamamaları ya da sahip oldukları rolleri kendilerine uygun bulup bulmadıkları, örgütsel çatışmanın oluşumunu etkilemektedir (Dökmen, 1999: 38). Örgüt üyelerinin, belli rolleri algılama biçimi de ayrı bir çatışma nedenidir. Örneğin, yönetici denilince akla gelen ilk şeyin otorite gösterisi ve etrafa emirler yağdırmak olduğunu düşünen ve bu görevi bu şekilde yapmayı alışkanlık haline getiren bir birey yönetici olduğunda, astlarına karşı da aynı biçimde davranacaktır. Bu da yöneticinin denetiminde çalışan ve yönetici rolünü daha ılımlı ve yapıcı olarak algılayan bireylerle arasında çatışmalara neden olacaktır.

Örgüt içerisinde statüden ortaya çıkan çatışma ise kuralları koyanların ve bu kurallara uyanların kimler olduğu konusuyla ilgilidir. Ayrıca çalışanlar ve işverenler arasındaki eğitim, kültür ve gelir düzeyi farklılıkları da çatışma nedenidir. Yönetilen ve yönetenler arasında toplumsal statü farkı olmamasına karşın çalışılan örgütteki statü farklılıkları, bazen çok ayrı değerlendirmelere de konu olabilmektedir.

Statü sorunları, kimi zaman teknoloji kaynaklı da olabilir. Örneğin, uzun yıllar aynı örgütte çalışarak, hiyerarşide yavaş yavaş ilerleyen birisine üst olarak daha az deneyimli fakat teknolojik bilgisi daha fazla olan birinin atanması, kendisine haksızlık yapıldığı gerekçesiyle bir hoşnutsuzluk yaratabilir.

1.2.2 Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar; örgütün büyüklüğü, iş bölümü, işlevsel bağımlılık, örgütsel değişiminin etkisi, sınırlı kaynaklar için rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar gibi nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, bu çatışma nedenlerine değinirsek:

1.2.2.1 Örgütün Büyüklüğü

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Çünkü örgüt yapılarının büyümesi amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişim araçlarının çokluğu anlamına gelir. Bu da eşgüdüm sorunları yaratabilir (Robbins, 2001: 387).

Örgütlerin büyümesi; iletişim kanallarının çoğalmasına ve iletişimin zorlaşmasına neden olabilir. Bir örgüt büyüdükçe karmaşıklaşır ve bireysel farklılıkları olan çalışanların ve grupların sayısı da artar. Bunlar da örgütsel çatışmaya neden olur (Başaran, 1982: 263).

Yapısal büyüklük arttıkça, hedeflerin daha az açık, ilişkilerin daha biçimsel olacağı; uzmanlaşmanın bireylerin uzmanlık sahasını korumak için gittikçe artan baskılar doğuracağı ve bilginin çok sayıdaki düzeylerden geçerken iletişimin bozulacağı söylenebilir. Aynı zamanda yapısal büyüklük, üstle astın yüz yüze ilişkide bulunmalarını ve birbirlerini tanıma olanaklarını da azaltacak ve çatışma için gerekli ortamı hazırlamış olacaktır (Tulunay, 1990: 212- 213).

Oysa küçük örgütlerde örgütün amaçları daha sade ve anlaşılırdır. Bireyler bu amaçlara ulaşmada çok fazla sorun yaşamazlar. İlişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Eren, 2000: 345).

1.2.2.2. İş Bölümü

İş bölümü örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. Aslında iş bölümüyle, her bölüm kendi işini başka bir bölümün işinden daha öncelikli ve önemli olarak görebilir (Ertürk, 1994: 130).

Her bir bölümdeki üyelerin, o örgütün hayatta kalabilmesinin kendi bölümlerinin performansıyla ilgili olduğuna inanması ve kendi bölümünün bu yüzden en önemli bölüm olarak düşünülmesi algılamalarına neden olur. Örgüt içi çatışmaların meydana gelmesinde bu seçici algılama önemli bir etken oluşturabilir.

1.2.2.3. İşlevsel Bağımlılık

İşletme fonksiyonlarının örgüt bölümlerine dağılımı, örgütte önemli yararlar sağlar. Aynı zamanda bu bölümlerdeki çalışma grupları arasında kurumsallaşmış ve biçimselleşmiş pek çok farklılaşmaları da ortaya çıkarır (Silah, 2001: 257).

Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağımlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya grupları arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur (Ertürk, 1994: 130).

Örgütlerde üç türlü işlevsel (fonksiyonel) bağımlılık vardır. Bunlar; bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık, karşılıklı bağımlılıktır. Bütüne bağımlılık; birimlerin ayrı ayrı çalıştığı fakat her birimin örgütsel bütünlüğe katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Örneğin bir bankanın bütün şubelerinin kuşkusuz ki birbirleriyle aynı şekilde hareket etmesi ve birbirleriyle etkileşim içinde olması beklenemez. Ancak her birinin başarısı bankanın başarısını belirlediği için bunlardan birisinin kötü çalışmasının tümünü tehlikeye sokması nedeni ile birbirlerine bağlı oldukları söylenebilir (Thompson, 1976: 74). Bütüne bağımlılık durumunda bir bireyin işini iyi yapmaması diğerini etkilediği için çatışma potansiyeli düşüktür.

Sıralı bağımlılık; örgüt içerisinde bir grubun işini yapabilmesinin başka bir grubun işini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun çalışma verilerinin diğer bir grubun çalışmalarının sonucu olduğu bir durumda çatışma potansiyeli de yüksektir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307). Bu bağımlılık türünde, bir grubun işini yapabilmesi kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır (Can, 2002: 329). Örneğin, bir içme suyu boru hattının şantiyesinde hattın döşenmesi işinin tamamlanması için bütün birimlerin yaptıkları işler birbirine sıralı bağımlıdır ve bir birim işini bitirmemesi diğer bir birimin işini yapmasını engellemektedir.

Karşılıklı bağımlılık; her birimin çıktısının karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullanıldığı, iki veya daha fazla grubun işlerini tamamlamak için diğerine bağlı olduğu durumlardır. Bir ameliyat sırasındaki ameliyathanedeki, anestezi uzmanları, hemşireler, cerrahlar, teknik kadro arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılıktır. Bu ise çatışma potansiyelinin en yüksek olduğu bağımlılık şeklidir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307). Karşılıklı bağımlılık durumuna bir başka örnek, bir örgütün üretim ve satış bölümleri arasındaki bağımlılıktır. Üretim bölümünün çıktısı olan ürün satış bölümünün işini yapabilmesi için gerekli olan hammadde niteliğindedir.

1.2.2.4. Örgütsel Değişiminin Etkisi

Değişim, planlı veya plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi halidir. Örgütsel değişim ise, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla, bunlar arasında meydana gelebilecek yaratıcılık, yenilenme, büyüme ve gelişme gibi olayları da içine alan her türlü değişikliktir (Dinçer, 1992: 8).

Yeni bir üretim teknolojisinin örgüte girmesi, çalışanların kişilik yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya girmelerine neden olmaktadır. Ayrıca iki örgütün birleşmesi ya da bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki örgütsel değişimlerde de, örgütler ve üyeleri arasında bir güç çatışması ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001: 259).

Örgütsel değişimde ilk sorun, insan kaynaklıdır. Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle kişiler örgüt amaçlarına göre değişimi kabule hazırlanmış olmalıdırlar (Aydın,1977: 123).

1.2.2.5. Sınırlı Kaynaklar İçin Rekabet

Bu durum özellikle, gruplar arası çatışmanın en önemli nedeni olarak kabul edilmektedir. Karmaşık yapılı örgütlerde birey ya da gruplar görevlerinde başarılı olmak amacıyla; gereken insan gücü, materyal ya da yeterli finansmanı sağlamak için sürekli mücadele içine girmektedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek ölçüde değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkmaktadır (Silah, 2001: 259).

Kaynaklar sınırlandırıldığında ve tahsis edilmek zorunda kalındığında, karşılıklı bağımlılıklar ortaya çıkar ve grupların amaçlarındaki farklılıklar belirginleşir. Eğer para, zaman, işgücü ve hammadde sınırlı olmasaydı, her grup elinden geldiğince amaçlarına ulaşmaya çalışıldı. Fakat gerçekte bütün durumlarda, kaynaklar dağıtılır ve paylaşılır. Sınırlı kaynaklar için rekabet; ne kadar çok kazanma-kaybetme yarışına dönerse, o kadar da kolayca fonksiyonel olmayan çatışmaya dönüşebilir (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307).

1.2.2.6. Rekabetçi Ödül Sistemi

Tüm örgüt performansından ziyade, grup performansının ayrı ayrı değerlendirildiği ödül sisteminin bulunduğu örgütlerde daha çok çatışma meydana gelmektedir. Bu ödüllendirme sistemi yüzünden kişiler gereksiz bir yarışma içerisine girebilirler. Bu yarışma havası, duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içerisine sokmakta, işin içerisine değerlendirme hataları, çeşitli hile ve kıskançlıkların girmesi, örgüt içerisinde işbirliği yerine adeta birbirlerinin gücünü azaltan kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 1990: 307).

1.2.2.7. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yönetici karar verme, planlama, bunları uygulatma bakımından astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir. Bunlar bazen örgütün genel personel politikasına ve planlarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer bir hususta, bir yöneticinin uyguladığı yönetim biçimini astlarına benimsetmesi durumudur ve bu birtakım anlaşmazlıklar ve çatışmalar doğurabilecektir (Eren, 2000: 616).

1.2.2.8 Örgütsel Görev ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde, görev ve sorumlulukların tam tanımlanamaması da çatışma kaynağı olabilir. Sorumlulukların yetersiz tanımlandığı bu tip durumlarda bireyler sorumluluklarının ve sorumluluklarını yerine getirirken sahip oldukları yetkilerin sınırlarını bilemezler. Bu yüzden bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu örgütün işleyişinde aksamalar meydana gelebilir. Bu yüzden her örgütte sistemli bir biçimde yapılmayan işlerin de bir sahibinin olmasına özen gösterilmelidir. Aynı zamanda, sorumlulukların açık olarak belirlenmemesi örgüt işleyişinde meydana gelebilecek herhangi bir aksamanın hiçbir çalışan tarafından üstlenilmemesi ve diğerlerine suçu atmasına, sonuçta hatanın nereden kaynaklandığının belirsiz olmasına ve bu yüzden de aksaklığın düzeltilmesinin zorlaşmasına neden olabilir.

Bu tür belirsizlikler, bireylerin bazı faaliyetler üzerinde daha çok kontrole sahip olma, arzulanmayan faaliyetlerden de kaçınma girişimlerine sebep olarak çatışmalara neden olabilir (Kılınc, 1990: 49).

Örgütlerde bazı yöneticilerin hiyerarşik yapı içerisinde kademe atlayarak, sadece kendilerine bağlı olan kademelere değil, daha alt kademelere doğrudan emir vermesi, yine çatışmalara neden olmaktadır (Eren, 1996: 458).

1.2.3 İletişimden Kaynaklanan Çatışma Nedenleri

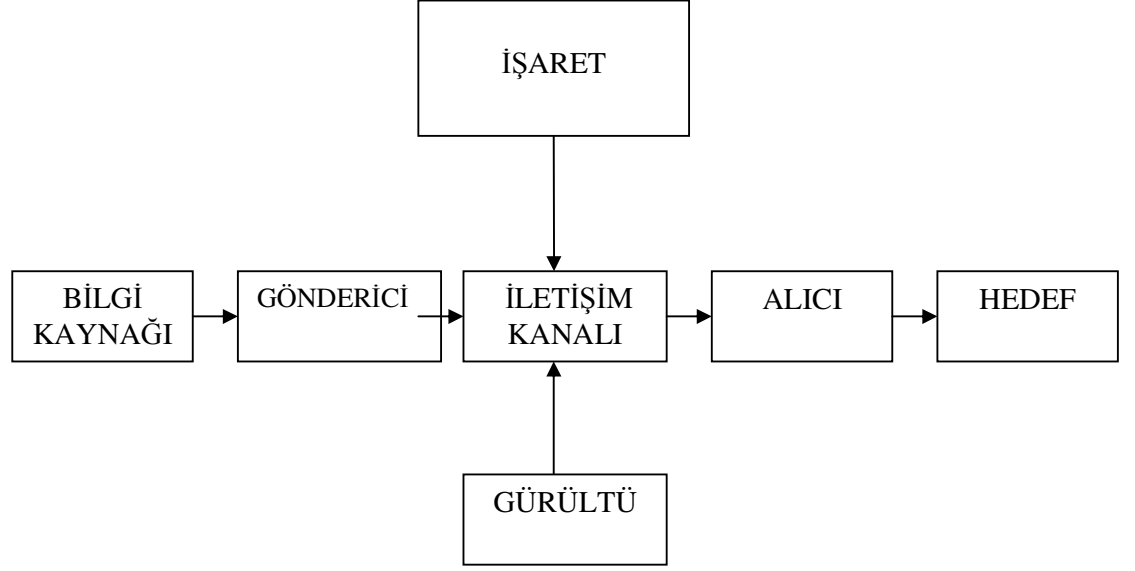
Örgütlerde çatışmaların bir nedeni de iletişim eksiklikleridir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlayan bir köprü durumda olan iletişimin eksikliği durumunda meydana gelebilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için öncelikle iletişimin ne olduğu ve hangi öğelerden oluştuğunu bilmek gereklidir.

İletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2001: 161).

İletişim, bireylerin başka bir birey ya da gruba kendi duygu ve düşüncelerini onları etkilemeyi amaçlayarak, belirlediği mesaj yoluyla iletmesi ve karşı tarafında mesajı alması olarak tanımlanabilir. Diğer bir şekilde ifade edecek olursak iletişim mesajın kaynaktan alıcıya gönderilme sürecidir. İletişimde önemli olan mesajın alıcı tarafından kaynağın istediği biçimde ve doğru olarak alınmasıdır.

İletişim sürecinin öğeleri ise bilgi kaynağı, gönderici, iletişim kanalı, alıcı ve hedeftir.

İletişimin sürecinin ne olduğunu tanımlayan modellerin başında **Şekil1-2'**deki Shannon ve Weaver'e ait model gelmektedir (Dökmen, 1999: 321).



Şekil 1-2 İletişim Modeli (Dökmen, 1999: 322).

Aşağıda iletişim sürecini açıklayan, Shannon ve Weaver'e ait modelle ilgili öğeler üzerinde durulmuştur.

Bu öğelerden bilgi kaynağı, mesajın oluştuğu yerdir. Gönderici; bilgi kaynağında oluşan mesajın alıcıya göndermek üzere işaret şekline dönüştüğü, iletişim kanalı ise göndericiden yola çıkan mesajın hedefe ulaşmasını sağlayan araçtır. Alıcı, kanaldan gelen işaretleri hedefe ulaştırın yapıya verilen isimdir; göz ve kulak öteki duyu organlarıyla birlikte alıcılara örnektir. Hedef ise, alıcıdan iletilen işaretlerin yorumladığı, adlandırıldığı yerdir. Eğer, bilgi kaynağından yola çıkan mesaj ile hedefe ulaşan mesaj arasında fark varsa, bu farkı yaratan ise gürültüdür (Dökmen, 1999: 322).

Örgütsel iletişim ise; işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlamak amacıyla, hem işletmeyi oluşturan çeşitli birim ve unsurlar, hem de işletme ve çevre arasında gelişen bilgi ve düşünce alışverişi olup, birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak sağlayan bir süreçtir.

İletişim süreci, bir örgütün bütün birimleri arasında bilgi alışverişini sağlar. Bilgi alışverişi sürecinde yaşanan sorunlar, örgütlerde bazı tıkanıklıklara ve çatışmalara neden

olabilir. Bu çatışmalar genellikle iletişim sürecinde meydana gelen aksaklıklar sonucu ilettiğimiz mesajın farklılaşmasına ve bunun sonucunda da beklediğimizden daha farklı tepkilerle karşılaşmamıza neden olur (Rollinson vd, 1998: 404). Etkin iletişim ancak; mesaj alıcı tarafından alınıp, kodunun çözüldüğü ve mesajın kaynağın göndermek istediği şekilde algılanıp bu doğrultuda hareket edildiği durumlarda gerçekleşir (Budak ve Budak, 1994: 54).

1.2.3.1 Anlam Güçlükleri

Belirli bir dili kullanmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. İletişim sürecinde ortak semboller kullanılmıyorsa, bu iletişim ortamlarında her zaman iletişimsizlikler ya da yanlış anlamalar nedeniyle çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir (Silah, 2001: 254).

İletişimin etkinliği kaynaktan alıcıya gönderilen mesajın doğru algılanması olduğu için eğer mesaj oluşturulurken kullanılan semboller alıcı tarafından bilinmiyor ya da doğru anlaşılmıyorsa anlam güçlükleri doğabilir.

Göndericinin bir kelimeye verdiği anlamla alıcının bu kelimeye verdiği anlam farklı olursa, bireyler arasında yanlış anlaşılardan kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir (Robbins, 2001: 386).

Mesajı gönderen kaynağın alıcının kendi bildiği durumları bildiğini varsayarak kodlaması ifadelerin alıcı tarafından anlaşılabilmesi ve alıcının mesaja göndericiden farklı anlamlar yüklemesi de çatışmaya neden olabilmektedir. Örneğin, bir örgütte bilgisayar konusunda uzman olarak çalışan bireyin diğer bir alanda çalışan bireye bilgisayar konusunda bir şey anlatması sırasında oluşan iletişimde mesaj oluştururken bilgisayar hakkında kendi bildiklerini karşısındaki bireyinde bildiğini varsayarak kodlama yapması karşı tarafın anlamasını güçleştirebilmektedir.

Anlam güçlüklerini ortadan kaldırmak için mesaj oluşturulurken genel kabul görmüş kelimelerin seçilmesi ya da bu kelimelerin şema, resim, tablo ve grafik gibi görsel unsurlarla desteklenmesi olası bir çatışmayı engelleyebilir.

İletişim sadece bireyler arasında kullanılan kelimelerden oluşmamaktadır. Ayrıca; yüz ifadeleri, hareket ve davranış biçimleri, mimikler yani vücut dili de sözsüz mesaj iletim araçlarıdır. Mesajın alıcının duyu organlarına ulaşabildiği oranda anlatım başarılı olur. Gerçek duygu ve düşüncelerimizi kelimelerin ardına gizlememiz mümkündür ama beden dilimizi gizlememiz çoğu zaman mümkün değildir (Baltaş ve Baltaş, 2000: 30).

1.2.3.2 Algılamadaki Farklılıklar

Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2001: 670).

Örgüt içerisindeki bireyler, olayları algılamalarını belirleyen farklı algı kaynaklarına sahip olmalarından dolayı aynı olaya yaklaşımlarında farklı davranış biçimleri gösterebilirler. Bu da çatışmalara neden olabilmektedir.

1.2.3.3 Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin farklılığından dolayı, bu örgütlerde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Bu durum örgüt birimleri arasındaki sistem bütünlüğünü bozduğundan yaşanan uyumsuzluklar da insan ilişkilerini bozmakta, üretim hatalarına ve performans düşüklüklerine yol açmaktadır (Silah, 2001: 254).

Bilgi alışverişinin yetersiz olması, diğer tarafa eksik bilgi verilmesi yüzünden çeşitli önyargıların doğmasına neden olabilir. Çoğu kez diğer bireylerle doğrudan ilişkiye girmeden de önyargılar geliştirdiğimiz bir gerçektir. Bireylerin konuşmaları, hareketleri, inançları ya da onunla ilgili anlatılanlar doğrultusunda önyargılar geliştirebiliriz. Önyargılı kişi ya da gruplar arasında birbirlerini gerçekten tanımalarını

sağlayacak bilgi alışveriş sistemi kurulmamışsa, çatışma bir yerde kaçınılmaz olacaktır (Tekarlan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000: 277).

1.2.3.4 Dinlememe Sorunları

İletişim çift yönlü bir süreçtir. Dolayısıyla bireylerin kimi zaman mesajın kaynağı ve kimi zamanda alıcısı konumunda olabileceklerini unutmamalarının gerektiği önemli bir husustur. Alıcı tarafından öncelikle mesajı dinlemesi ve daha sonra geri bildirimde bulunması olumlu etkiler yaratır. Mesajın dinlenmeden geri bildirimde bulunulması bireyler arasındaki iletişim engellediği için çatışmalara neden olabilmektedir.

Bireyler arasında karşısındaki bireyin anlattığı konuya ilgi duymama, kendi bilgilerinin daha doğru olduğuna inanma ve karşısındakine karşı önyargılı olma gibi pek çok nedenden dolayı dinlememe sorunları yaşanabilir. İyi bir dinleyici olmak ve bu yüzden çıkan tartışmaları ortadan kaldırmak için ilk önce dinleme arzusunda olduğumuzu ve mesajla ilgilendiğimizi karşı tarafa göstermemiz gerekir. Ayrıca başka şeylerle ilgilenmemek, sessiz bir ortam yaratmak ve gürültüyü izole etmek de etkin iletişim üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır. Unutulmamalıdır ki dinlemeden anlamak, anlamadan başarmak mümkün değildir (Eren, 2000: 353).

1.3 Çatışma Türleri

Çatışma, geniş kapsamlı bir kavram olmasından dolayı çok değişik ölçütler kullanılarak sınıflandırılabilir.

Çalışmamızda çatışma; çatışmaya taraf olanlar açısından, ortaya çıkış şekilleri açısından, örgüt içerisindeki yerleri açısından, örgüt üzerindeki etkileri açısından ve rol çatışması olarak beş farklı ölçüte göre sınıflandırılmıştır.

Bunlara aşağıda kısaca değinelim:

1.3.1 Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri; içsel çatışma, kişilerarası çatışma, kişiler ve gruplararası çatışma, gruplararası çatışma, örgütlerarası çatışmalar olarak beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu çatışma türlerine aşağıda değinilmiştir.

1.3.1.1 İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)

Kişinin iç çatışmasının temelinde yatan gerçekleştirmek istediği ve gerçekleştirdiği davranışlar arasındaki farklılıklardır. Bu davranış farklılıkları kişi ve çevre uyumsuzluğundan, bireyin kişiliği ile gerçekte sergilediği kişilik arasındaki farklılıklardan doğan çatışmadan kaynaklanabilir (Erdoğan, 1990: 8).

İçsel çatışma sonucu birey karar verme mekanizmasının işleyişinde, hareketlerini belirlemede ve bir eylemi gerçekleştirmede zorlanabilir. Aslında bu çatışma türünün birçok şekli vardır. Bunlardan en yaygın olanı rol çatışmasıdır. Bu tür çatışma, bireylerin iş beklentileriyle ilgili taleplerinin çatışmasından doğar (Mescon, Albert ve Khedouri 1985: 524). Örneğin, bir çalışana üstü tarafından çelişkili emirler verilmesi ya da bir çalışma iki ayrı üst tarafından çelişik emirler verilmesi onu baskı altına sokar ve hangi emri yerine getireceğine karar veremez.

Bu çatışma türünü meydana getiren bir diğer durum ise bireyin birden çok alternatif arasında seçim yapmak zorunda kalmasıdır. Alternatifin birden fazla olduğunda, birey için bunlardan biri ötekilerden daha iyi ve tercih edilebilecek durumda olabilir. Buna benzer durumlarda kişi kolayca karar verebileceğinden çatışma meydana gelmeyecektir. Ne yazık ki gerçek yaşamda bu kadar kolay karar verme durumu söz konusu olmayacaktır. Çoğu durumda alternatiflerden birisi diğerinden bu kadar açık bir biçimde iyi olmayacaktır ve bu durumda karar verme güçleşecektir (Can, 1997: 303). Hangi alternatifin daha yararlı olacağını bilememekten kaynaklanan belirsizlikte, bireyin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı ve bireylerden kapasitesinden daha fazlasının istenmesi durumlarında bireyler kendi içlerinde çatışma yaşayacaktır. Bu tip çatışmalar bireyi huzursuzluğa öfkeye ve baskı altında kalmaya iten çatışmalardır

ve çoğunlukla da bireyin diğer tür çatışmalara ne şekilde tepki göstereceğini de belirlemektedir (Uluçınar, 2000: 115).

İçsel çatışmalar yaklaşma-yaklaşma, yaklaşma-kaçınma ve kaçınma-kaçınma çatışması olmak üzere üç şekilde görülebilir.

1.3.1.1.1 Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Kişinin birden çok olumlu ve cazip alternatif arasından birini tercih etmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkan bir çatışmadır. Örneğin, yalnızca bir tanesini alabilecek parası bulunan bir kişinin hem ayakkabı hem de bot almak istemesi durumunda kişinin zorlanması gibi. Alternatiflerin kişiye yarar ve zararlarının birbirine denk düzeyde olması halinde, kişi seçim yapmakta zorlanır ve kendisiyle çatışmaya girebilir.

1.3.1.1.2 Yaklaşma- Kaçınma Çatışması

Yaklaşma-Kaçınma tarzı amaç çatışması örgütsel çatışma ile daha yakından ilgilidir. Bireyin olumlu ve olumsuz sonuçlara sahip seçeneklerden birini seçmekte kararsızlığa düşmesi sonucunda ortaya çıkar (Luthans, 1992: 374).

Bireyin arzu ettiği bir şeyi elde etmek isterken diğer bir yandan elde ettiği şeyin sonucunun olumsuz etkilerinden kaçınmaya çalışmasıdır. Kişi burada ikileme düşer, çoğu zaman elde edilmek istenen şey çok keyif verici ama sonucunun birey üzerinde yarattığı etkiler psikolojik olarak baskı doğurucu olabilir. Örneğin; “yasaklar delinmek içindir”, sözünden yola çıkılarak yapılması yasak olan şeyler bize çok cazip gelebilir ama bunun sonucu yaşayacağımız şeyleri düşünmekte bizim kaçınmamıza neden olabilir. Bir başka örneği ise şöyle verebiliriz: Diyabet hastası bir kişinin besinlerine dikkat etmesi ve tatlı tüketmemesi gerekir. Ancak bu kişi herkes gibi tatlı yemek isterse sonucunda sağlığına zarar vereceği açıktır. Kişi tatlı yememek ya da diyabet hastaları için üretilen tatlandırıcılarla hazırlanan tatlılardan az miktarda yemek suretiyle bundan kaçınabilir.

Bu çatışma türünde de bireyin diğer çatışma türlerinde olduğu gibi kendini tanıması, ona göre riskleri değerlendirmesi ve planlaması gereklidir.

1.3.1.1.3. Kaçınma – Kaçınma Çatışması

Kaçınma – kaçınma çatışması, “kişinin eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır” şeklinde tanımlanmaktadır (Ertürk, 2000: 220).

Bu gibi bir durumla karşılaşan bireyin seçmek durumunda kalacağı kriter alternatiflerin hangisinin sonucuna daha çok katlanabileceğidir. Alternatiflerin hangisinin seçileceği bireylere göre değişir. Seçimin ne yönde olacağı, bireyin kişilik yapısına, değer ve inançlarına, ahlaki ilkelerine, yetiştirilme biçimine, bilgi ve deneyimlerine bağlıdır. Ancak her iki alternatifin seçiminin sonucunda olumsuz etkilerin bulunması kararsızlığın stresini arttıracaktır. Para kazanıp bu parayla geçinebilmenin zor olduğu günümüz şartlarında birçok birey, sevmedikleri işlerde çalışmaktadırlar. Çünkü eğer işten ayrılırlarsa işsiz ve parasız kalmak gibi bir sonuç ortaya çıkacaktır. Verilen örnekte kararsızlığın yarattığı çatışma türü kaçınma-kaçınma çatışmasıdır.

Sonuç olarak bu üç tür içsel çatışmanın da bireyler üzerinde olumsuz etkileriyle birlikte, bireyin içinde yer aldığı biçimsel gruplar için olumlu etkileri olduğu söylenebilir. Her bir içsel çatışmada da karar vermek için dikkatli bir inceleme ve araştırma yaparak, en uygun çözümü bulmaya çalışan bireyler içerisinde buldukları örgüt için daha yararlı olabilirler (Luthans, 1992: 376).

1.3.1.2 Kişilerarası Çatışma

İnsanlar birlikte ortak sonuçlara ulaşmak isterler. Şüphesiz bu bir arada bulunan insanların var olan kişilikleri doğrultusunda değer yargılarında, eğilimlerinde, bilgilerinde ve benzer olaylara karşı tutumlarında farklılıklar oluşacaktır. Bu farklılıklar zaman içerisinde zıtlıklara ve uyumsuzluklara dönüşürse kişiler arası çatışmalar ortaya çıkar (Erdoğan, 1996: 224).

Örgüt içerisinde de kişiler arası çatışmaya çok sık rastlanır. Kişiler arası çatışmaların şiddetlenmesi örgüt için büyük olumsuzluklar taşır. Kişilerin birbirine karşıt davranışlarının giderek sabotaj ve fiziksel saldırılara dönüşürse, çatışma örgüt için büyük sorunlar yaratabilir (Johns, 1996: 446).

1.3.1.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma

Biçimsel olmayan gruplarla kişiler arasında çıkan bu çatışma türünün temelinde daha çok insan ilişkileriyle ilgili sorunlar yatmaktadır.

Biçimsel olmayan gruplar, örgütlerde kendiliğinden, plansız ve bilinçli bir karar olmadan ortaya çıkan gruplardır. Bireyler, örgütsel düzenlemeler olmadan başka birtakım sebeplerle bir araya gelerek grup oluştururlar. Biçimsel olmayan gruplara; değişik menfaat grupları, dostluk ve arkadaşlık grupları örnek olarak verilebilir (Ertürk, 2001: 168).

Örgütsel çatışmaların kaynağını oluşturan insan faktörü neo- klasik yönetim düşüncesinin en belirgin özelliğidir. İnsan ilişkileri yaklaşımlarının önemli araştırmalarından Hawthorne deneylerine göre; çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normları kabul etmeye zorlarlar. Eğer kişi bu normları kabul etmez ve uymazsa kişi ve grup arasında çatışma çıkar (Ertürk, 1994: 125). Ayrıca, bireylerin üretimi sınırlandırmaları ve belli standartlar saptamaları da çatışmaya neden olabilir.

1.3.1.4 Gruplararası Çatışma

Gruplar arası çatışma, örgütlerde en çok rastlanan çatışma türüdür. Daha çok örgüt içerisinde aynı bölüm yöneticisine bağlı olarak çalışan grupların birbirleriyle mücadeleye girmesi sonucu oluşan anlaşmazlıklardan ortaya çıkabilmektedir (Silah, 2001: 249). Fakat aynı örgüt içerisinde farklı yöneticilere bağlı gruplar arasında da kaynak kullanımı, amaçlarda farklılıklar gibi nedenlerden dolayı çatışmalar oluşabilmektedir.

Örgüt içerisinde bulunan birden fazla grup arasında; çeşitli örgütsel nedenlerden ötürü yaşanan, uyumsuz ve zararlı rekabetten oluşan çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Aynı örgüt içindeki satış ve muhasebe bölümündeki elemanlar arasındaki çatışma gruplar arası çatışmaya örnektir (Ertürk, 1994: 221).

Genellikle örgütlerde muhasebe bölümü ile diğer bölümler arası çatışmalar çok sık görülür. Bunun en önemli nedeni muhasebe bölümünün amacının örgüt içi mali işleri düzenlemek oluşudur. Her ne kadar örgütün amacına ulaşması için olsa da diğer bölümlerin kaynak kullanımını muhasebe elemanlarıyla çatışmalara neden olur. Bir ihracat şirketinde pazarlama bölümünde çalışanların pazarladıkları ürünlerle ilgili yılın belirli zamanlarında özellikle ihracat yapılan ve yapılması düşünülen pazarlarda gerçekleşen fuar katılımları ve yine pazar paylarını artırıcı nitelikte reklâm çalışmaları için bütçe ayrılmasını talep etmeleri her ne kadar örgüt için gerekli olsa da bu durumun pazarlama elemanlarıyla özellikle muhasebe ve diğer birimler arasında çatışmalara neden olabildiğini örnek olarak verebiliriz.

1.2.1.5 Örgütlerarası Çatışma

Örgütlerarası çatışmalar birçok yönden gruplar arası çatışmaya benzer. Örgütler arası çatışmaların temelinde de gruplar arası çatışma nedenleri yatar. Açık sistem anlayışı içinde faaliyetlerini sürdüren örgütler etkileşimde buldukları örgütlerle çatışmaya girerler (Ertürk, 1994: 221). Bu tür çatışmaların sebebi olarak piyasa koşullarından doğan örgütlerarası rekabet, bir örgütün amaçlarıyla beraber çalıştığı diğer bir örgütün amaçlarının veya faydalarının çakışması, ya da bir örgütün işleyişini sağlayan aktivitelerin gerçekleşmesinin diğer bir örgütün çalışmalarına bağlı olması sayılabilir. Aynı sektör de çalışan iki işletmenin daha yüksek pazar payı için mücadelesi, sendikalar ve örgüt yönetimleri arasındaki çatışma, gümrük müdürlükleri ve ihracat yapan işletmeler arası çatışmalar örgütler arası çatışmaya örnek olarak verilebilir.

Sendikalar ve yönetimler arasındaki çatışmalara örnek olarak, işçi sendikalarıyla işveren örgütleri arasındaki çatışmaları verebiliriz. İşçi sendikaları ile işveren örgütleri arasındaki çatışmaların en büyük nedeni sendikaların işçilerin çalışma şartlarını

mümkün olduğu kadar iyileştirmek amacının, oysa işveren örgütlerinin üretimi en alt seviyede giderlerle, en kısa zamanda gerçekleştirme dolayısıyla hedef pazarında var olan rakiplerine üstünlük sağlayabilme amacıyla çelişik bir durum yaratmasıdır. Örgütlerarası çatışmaların çatışmaya taraf olan örgütlerin işleyişinde meydana getirdiği aksamaları aşağıda örnek bir olayla açıklamaya çalışırsak:

A otomotiv fabrikasında çalışan işçilerin bağlı oldukları B işçi sendikası ile fabrika yönetimi arasında 1999 yılında bir çatışma yaşanmıştır. B işçi sendikası fabrikada uygulanan vardiya sisteminde gece vardiyasında çalışanlara daha fazla mesai ücreti ödenmesinin gerekliliğini defalarca yönetime yazılı ve sözlü olarak bildirmiş, aradan geçen 6 ayda yönetimin uygulamada herhangi bir iyileştirme yapmaması üzerine yönetimden karara varma amacıyla bir toplantı talep etmiştir. Nihayet toplantı günü kararlaştırılmış ve iki örgütte de bu konuda çalışmalar başlamıştır. A otomotiv fabrikasının yöneticileri işçilerin gece vardiyasında çalıştığı saatlerin gündüz çalışma saatleriyle aynı olması dolayısıyla bu işçilere daha fazla mesai ücreti ödenmesinin gerekli olmadığını, B işçi sendikasının yönetimi ise işçilerin her ne kadar gündüz vardiyası ile aynı süre çalışsalar da gece çalışmanın gündüz dinlenilse dahi daha çok strese neden olduğunu, işçilerin aileleriyle ilişkilerinin olumsuz yönde etkilendiğini, onların daha çok kaza yapmalarına ve biyolojik ritimlerinin daha çok bozulmasına neden olduğunu ve ücretlerin gündüz vardiyasına göre daha yüksek olması gerektiğini savunuyorlardı. Saatler süren toplantı, sonucu değiştirmemiş, taraflar uzlaşmamıştı. Ertesi hafta işçiler greve başlamış ve fabrika yönetimine iyileştirme yapılmadığı sürece greve devam edeceklerini bildirmişlerdi. Uzlaşmaya varmak tarafların bir haftasına mal olmuş ve bu süre zarfında fabrikada üretim durmuştu.

Yukarıdaki örnekte de görüleceği üzere sendika ve örgütlerarasındaki çatışmaların da bireyler üzerinde psikolojik, sosyal ve ekonomik baskılar oluşturduğu anlaşılmaktadır.

1.3.2 Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Çatışma Türleri

Çatışmalar ortaya çıkış şekillerine göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma olarak sınıflandırılırlar. Ortaya çıkış şekillerine göre çatışma türlerine aşağıda değinilmektedir.

1.3.2.1 Potansiyel Çatışma

Örgütlerde henüz mevcut olmayan, ancak çatışmaya neden olabilecek durumların var olmasında potansiyel çatışmadan söz edilir (Ertürk, 1994: 221).

Örgüt içindeki sınırlı kaynaklar için rekabet, gruplar ve bireyler arasındaki amaç farklılıkları, işlevsel bağımlılık, yetersiz bilgi alışverişi gibi durumlar potansiyel çatışma için zemin hazırlarlar.

1.3.2.2 Algılanan Çatışma

Algılama; fiziksel bir objenin veya bir durumun içsel dürtüler veya çevresel uyarıcılar, önceden edinilmiş deneyimler ve tutumlar göz önüne alınarak kavranması sürecidir.

Algılanan çatışma ise, tarafların tümü veya bir kısmının çatışmanın açığa çıkmamış koşullarını fark ettiği bir durumdur (Uluçmar, 2000: 111).

Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin dolaylı bir şekilde karşılıklı tehdit edici göndermeleri, baskı ya da suçlama-zan altında tutma politikalarıyla sindirmeye çalışma girişimleri algılanan çatışma koşullarındandır (Silah, 2001: 251).

Çatışmanın algılanmasında ilk durumda, bireyler kendileri için ilerdeki dönemlerde büyük zararlar oluşturmayacağı gerekçesiyle çatışmanın varlığını görmezden gelmek ve algılamayı reddetmek suretiyle Bastırma mekanizması veya çatışmaların hepsini algılamak yerine dikkatini çözümü kısa vadeli ve kolay olabilecek çatışmalar üzerine yoğunlaşmak suretiyle Dikkati yoğunlaştırma mekanizması yardımı ile çatışmayı önleme ve belli sınırlar içerisinde tutmaya gayret ederler. Bastırma mekanizması bireysel değerler, dikkati yoğunlaştırma mekanizması ise örgütsel değerler için söz konusudur (Bumin, 1990: 23- 24).

1.3.2.3 Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, algılanan çatışmalardan farklı içerikli bir çatışma olgusudur. Bireyler bazı konularda aralarında ciddi görüş ayrılıkları olduğunun farkında olabilir. Fakat bu durum bireylerin birbirlerine sinirlenmeyip, sadece birbirine karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına neden olabilir. Bu tür çatışmalar daha çok gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden ileri gelmektedir (Silah, 2001: 251).

Bu çatışma türü, çatışma halindeki tarafların çatışma konusu olay hakkında duygularını ifade eder. Örneğin; çatışmanın tarafları öfkeli, kırgın, endişeli, her an patlamaya hazır olabilirler. His ve tutumlar var olan durumun çatışmaya çevrilecek şekilde kişiselleştirip kişiselleştirilmeyeceğini belirler. Kişiselleştirilmiş durumlar sorun çözme yöntemleriyle çözülebilmekte iken kişiselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratır (Koçel, 1999: 489).

1.3.2.4 Açık Çatışma

Çatışma durumunun fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya eylemsel olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur (Ertekin, 1993: 74). Açık çatışmanın en belirgin şekli açık olarak başkalarına saldıdır. Ancak bu durum örgüt normları ve kuramlarınca yasaklanmıştır. Bu yüzden bu çatışma genel olarak bir örgüt üyesinin, bilinçli olarak diğer bir örgüt üyesinin çalışmalarını engellemesi şeklinde görülür (Kılınç, 1975: 103).

1.3.3. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Bu tür çatışmalar, çatışmanın örgütteki hiyerarşik düzenin hangi basamağında ya da basamakları arasında ortaya çıktığına göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar; dikey çatışma, yatay çatışma, emir komuta-kurmay çatışması şeklindedir.

1.3.3.1 Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgüt hiyerarşisindeki değişik seviyelerin çıkar, ödül ya da güç çekişmelerinden kaynaklanır (Ertürk, 1994: 222). Genellikle ast ile yönetici arasındaki

çatışmalar olarak ifade edilen bu çatışma, yönetici kademesinde bulunanların astları kontrol etmeye çalışması ve astlarında bu duruma direnç göstermesi ile ortaya çıkar. Astlar kontrol edilmeyi kendi hedeflerine ulaşmalarını engelleyici bir etki olarak gördükleri için, kişisel özgürlüklerine bir saldırıymış gibi algılarlar ve yöneticileri ile çatışma içerisine girebilirler.

1.3.3.2 Yatay Çatışma

Yatay çatışma, örgüt içerisinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan bireyler arasındaki çatışmadır. Örgüt içinde sınırlı kaynakları kullanan, amaçları farklı olan ve birbirleriyle rakip durumda bulunan eşit hiyerarşik düzeydeki bireyler, bu nedenlerden dolayı çatışma içine girebilirler (Ertürk, 1994: 222).

Yatay çatışmanın ana nedenlerinden biri de hiyerarşinin üst basamaklarındakilerin alt basamaklara yaptıkları baskıdır. Üst basamaklar, örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlayan birim amaçlarının gerçekleştirilmesi için alt basamaklara baskı yapabilirler (Keçecioğlu, 1999: 106). Her birimin çalışanları örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için birbirini etkilemektedir. Bu etkileşim bölümler arası rekabeti oluşturarak çatışmalara sebep olabilir. Rekabetin örgüt amaçları üzerindeki etkilerine bakılarak çatışmanın örgütün işleyişine etkilerinin olumlu ya da olumsuz olduğu belirlemek mümkündür.

Eşit düzeyde çalışan bireyler arasında olan bu çatışma tüm bireylerin kendilerine yandaş ya da karşı olarak belirledikleri diğer bireylerin tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu da söylemek mümkündür (Öncü, 1976: 105). Diğer bir deyişle aynı hiyerarşik düzeyde olan bireyler kendi amaçlarıyla aynı ya da benzer amaçları hedef alan diğer bireyleri kendileri için yandaş olarak belirlerken, farklı amaçları gerçekleştirmeye çalışan bireylerin kendi amacına ulaşmayı sağlayacak yolları tıkayacağını düşünerek bu bireyleri karşıt olarak belirlemeleri ve gruplaşmalar mümkündür.

1.3.3.3 Emir Komuta – Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Örgütlerde görevli, yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü olmayan sadece onlara yol gösterici

ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilen genelde konusunda uzman, eğitilmiş kurmay personel arasında çoğunlukla tartışmalar meydana gelir (Ertürk, 2000: 222).

Kurmay personelin verdiği tavsiyelere uyup uymamak emir-komuta personeline bağlıdır. İşin neticesinin başarısızlık olması durumunda sorumluluk, dikey yetkiye sahip olan emir komuta personeline aittir. Kurmay personelin ise dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan fikir söyleme yetkisi vardır. Sorumluluk kurmay personeline aittir (Ertürk, 1994: 222).

Örgütte diğer personel arasında olduğu gibi emir komuta ve kurmay personeli arasında da bakış açıları, amaçlar, ilgi alanları ve sorunlar karşısında yaklaşımları açısından farklılıklar vardır. Bu farklılıklar bir yandan sorunlara değişik açılardan bakmaları ve çözüm için farklı yaklaşımları olmasından dolayı olumlu etkilere sahipse de bazen iki grup arasında uyumsuzluk ve çatışmalara da neden olabilir (Şimşek, 1987: 21).

Dikey yetkili emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden de kaynaklanabilir. Kurmay personel uygulamadaki başarısız sonuçlardan sorumlu tutulmadığı için, uzmanlık konularında doğruları rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir komuta yetkisine sahip yönetici sonucun başarısız olması durumunda sorumluluğun kendisinde olmasından dolayı kendisini başarısız kılacağını düşündüğü, yönetim politikası ve kişiliğine ters düşen kurmay personelin tavsiyelerine uymayı reddeder. Her iki tarafta kendi rollerini ve kendilerini savunurlar. Bu da çatışmalara neden olur (Ertürk, 1992: 265).

1.3.4 Çatışmanın Örgüt İşleyişine Etkisine Göre Çatışma Türleri:

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmedeki olumlu veya olumsuz etkileri, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma türlerini ortaya çıkarır.

1.3.4.1 Fonksiyonel Çatışma

Örgüt içerisinde bazı çatışmalar bireyi daha fazla çabaya ve işbirliğine yönlendirerek örgüt amaçlarını destekler ve performansını artırır. Fonksiyonel çatışma

olarak adlandırılan bu çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan yapıcı çatışmalardır (Altuğ, 1997: 113). Fonksiyonel çatışmalar, örgütün diğer bölümlerinde var olan çatışmaların ortaya çıkmasını ve yönetimin dikkatini diğer çatışmalar üzerine yönlendirerek yeni eğitim methodlarının bulunmasında dolayısıyla organizasyonda yeniliğe ve dinamizme neden olurlar. Kişisel bilgi, beceri, tecrübe ve değerlendirmedeki ayrılıklardan kaynaklanan algılama ve eylem farklılıkları, karar alma ve sorun çözme konusunda örgüt içerisindeki bireylerde fikir çeşitliliğine ve ortak karar gerektiren konularda fikir ayrılıklarına neden olabilirler. Örneğin; örgütte oluşan bir çatışmanın nedeninin sınırlı kaynakların ortak kullanımından geldiği ortaya çıkarsa, çatışan taraflara kaynak artırılması ve yeni imkânların verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak, daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir (Ertürk, 1994: 223).

1.3.4.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen örgütün verimliliğini azaltan ve stresi arttıran çatışmalardır.

Bu çatışmaların nedeni olan olgulardan ikisi belirsizlik ve iletişimsizliktir. Özellikle çalışanların yetki ve sorumluluklarındaki belirsizlikler, çalışanlar arasında yetki kargaşası ya da görevlerin aksaması gibi olumsuzluklara yol açarak, fonksiyonel olmayan çatışmalara neden olabilmektedir. Bu konuda gözlemediğim bir örnek; çalışmış olduğum yaş sebze meyve ihracatı yapan A şirketinde yaşanmıştır. Yetki ve sorumlulukların sınırlarının tam çizilmemesi ve hangi işlerin kimler tarafından yapılması gerektiğinin kesin bir biçimde belli olmaması muhasebe bölümü ve pazarlama bölümü arasındaki çatışmaya neden olmuş, çatışmanın çözümlenmesi yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesine kadar yaklaşık bir buçuk ay sürmüştür. Çatışma süresince gerilim oldukça yüksek olduğu için bu süre zarfında çalışma performansı ve verimlilik oldukça düşmüş, elemanlarda ise bir isteksizlik görülmüştür. Verilmiş olan örnekte de görüldüğü gibi rol ve görev belirsizliği, yetki-sorumluluk sınırlarının çizilmemesi fonksiyonel olmayan çatışmalara neden olur ve ortaya zaman kaybı ve insanların farklı amaçlar doğrultusunda hareket etmeleri gibi sorunlar çıkar.

Örgütlerde ortaya çıkan her türlü çatışmayı baştan fonksiyonel bir çatışma olmadığı düşüncesiyle ortadan kaldırmaya çalışmak yanlış bir davranıştır. Çünkü çatışmanın grup için yapıcı sonuçlar doğurması, yönetimin çatışmaya bakış açısına ve onu ele alış tarzına da bağlıdır. Yetersiz yöneticilerin karşılaştıkları fonksiyonel nitelikleri çok yüksek uyumsuzluklar bile kısa vadede fonksiyonel olmayan çatışmalara dönüşerek örgüte büyük zararlar verebilir (Şimşek, 1987: 16).

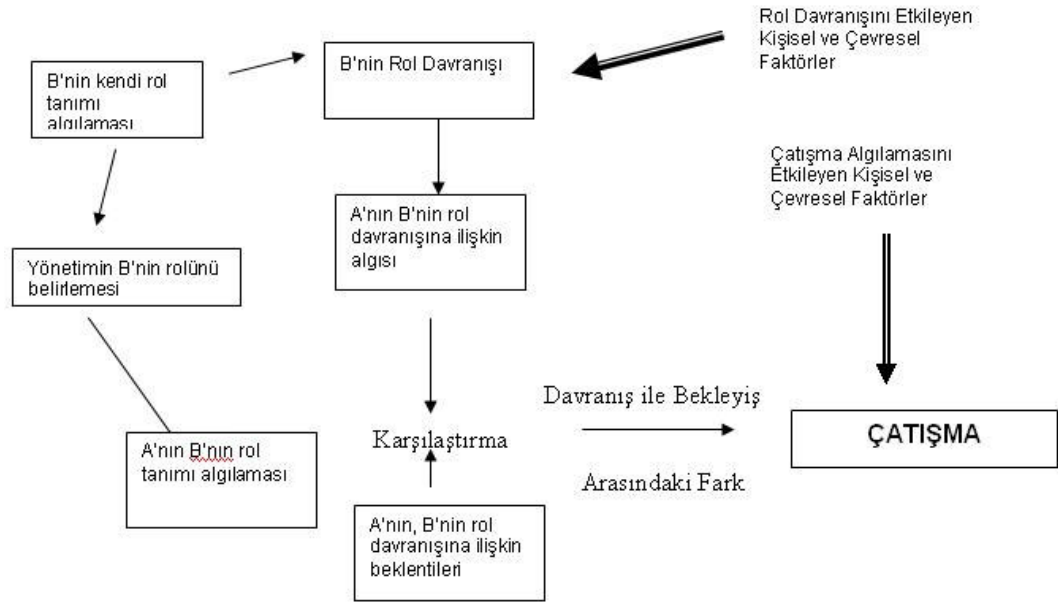
1.3.5 Rol Çatışması

Bireyler içinde buldukları toplumda ve örgütlerde farklı rolleri almış durumlardadır. Örgütlerin hızla artan ve değişen teknolojik gelişmelere ayak uydurma zorunluluğunun giderek onları karmaşık yapıya dönüştürülmesiyle örgüt içerisinde yer alan bireylerin rolleri de karmaşıklaşmaya ve çok yönlü olmaya başlamıştır. Daha önce örgütler birkaç ana birim ile işleyişlerini sürdürürken teknolojik gelişmeleri takip edebilmek ve var olan birimlerin çalışma verimini artırabilmek için bilgi işlem, insan kaynakları gibi oldukça yeni birimleri de örgüt yapılarına dâhil etmişlerdir. Önemli olan bir nokta her bir birimin yöneticileri tarafından örgüt amaçlarına ulaşma aşamasında rollerin ne olduğunun sınırlarının çizilmesidir. Böylece o birim içindeki bireyler, yapması gerekenleri bilir ve çatışma ortaya çıkmaz. Örgütlerde teknolojiyi izlemek ve gerekli eğitimi alabilmek zaman zaman çatışma yaratabilir. Örneğin, teknik ofiste çalışan bir mühendisin daha önce iş programını oluşturmak ve takip etmek için kullanmış olduğu bilgisayar programının yerine daha gelişmiş bir programa geçmesinin zorunluluğu ve bireyin bu programı bilmemesinden dolayı suçlanması, programla ilgili eğitim almasının gerekli olduğu düşüncesini üstüne kabullendirmeye çalışması çatışmalara neden olabilmektedir. Rol çatışmasına, Avrupa birliğine uyum yasaları çerçevesinde örgütlerin bir takım kalite ve sağlık standartlarına sahip olma, Avrupa ülkelerinin kalite normları ile eğitilme zorunluluğundan ortaya çıkan çatışmaları da örnek olarak verebiliriz.

Rol çatışması; bireyden beklenen ve bireyin yapması gereken arasındaki uyumsuzluktur. Başka deyişle birey iki ayrı kaynaktan baskı altında kalabilir. İki yöneticinin alt kadroda çalışan bireyden birbiriyle çatışan istekler de bulunması bireyi rol çatışmasına iter (Ertürk, 1994: 223).

Bireyin, aynı anda iki çelişkili rolü yerine getirme durumuyla karşılaşması sonucu, bir rolün gerekliliklerine uygun ancak diğer rolü güçleştirecek şekilde davranması rol çatışmalarını ortaya çıkartır (Erdoğan, 1991: 89). Aynı şekilde, bir rolü yerine getirmekle yükümlü bireylerin rolden beledikleri ve gerçekte olan gereklilikleri arasındaki uyumsuzlukta çatışmaya neden olur.

Aşağıdaki şemada; rol tanımlamaları, rol davranışı ve rol beklentisi ile ilgili farklılıklardan kaynaklanan rol çatışmaları gösterilmektedir.



Şekil 1- 3 Rol Tanımları, Rol Davranışı ve Rol Beklentisi Sonucu Ortaya Çıkan Algılama Farklılıklarının Analizine İlişkin Model (Eren, 2000: 614).

Yukarıdaki modelden de anlaşılacağı gibi örgüt içerisinde ki bireylerin kendi rollerini iyi algılamaması, ya da rolden beledikleri ve rolün gerçekte ne olduğunun farklı olması, aynı zamanda bireyin beklentileriyle hareket etmesi sonucu doğan uyumsuzluk kadar aynı örgüt içerisindeki bireylerin birbirlerinin rollerinden beledikleri ve karşılarındakilerin rollerini yerine getirişinden algılamalarındaki farklılıklar da örgüt içerisinde rol çatışmasını oluşturur.

Rol çatışmalarını birbirinden ayıracak kesin bir çizgi yoktur. Ancak beklentiler ve algılar değişik almasıyla göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

1.3.5.1 Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Aynı rol göndericinin bir rol yükümlüsüne aynı zamanda birbiriyle çelişen iki farklı rol göndermesiyle ortaya çıkan çatışmalardır (Gordon, 1996: 377).

Bu çatışma türüne örnek olarak, elektronik eşya üretimi yapan bir fabrikanın yöneticisinin üretim biriminin sorumlusuna üretimin arttırılmasını söylemesi ama üretim girdilerinin de aynı oranda arttırılmasını sağlayacak mali kaynağı yaratmamasını gösterebiliriz. Bunu hayattan bir başka örnekle açıklasak; çocuğuyla beraber misafirlige giden bir annenin çocuğundan sessiz olup oturmasını istemesi ancak daha sonra onun orada bulunan diğer çocuklarla kaynaşmadığını görerek ondan daha hareketli ve sosyal olmasını beklemesi durumu gibi.

1.3.5.2 Göndericiler Arası Rol Çatışması

Birbirinden değişik, uyumsuz ve çelişki yaratacak beklentileri olan farklı rol göndericilerinin bir rol yükümlüsünü içine düşürdüğü durumdur. Örneğin; bir örgüt içerisindeki üretim sorumlusunun ustabaşından, işçilerin çalışma saatlerine uyup uymadığını kontrol etmesini isteyerek rolünü kontrol olarak sınırlandırmış olması ile aynı yüklenici ustabaşının rolünün diğer rol gönderici işçiler tarafından üretim şefini idare edip, çalışma saatlerine uymayıp geç gelenleri idare etmesi olarak belirlemesi ustabaşını rol çatışması ile baş başa bırakacaktır. Bu tür bir durum ise ustabaşının ilişkilerine zarar veren, bireysel tatmini azaltan bir davranış halini alacaktır (Erdoğan, 1991: 90).

1.3.5.3 Kişi – Rol Çatışması

Bu tür rol çatışmaları ise rol yükleniciye gönderilen rol beklentilerinin yüklenicinin değerleri ve inançlarıyla tutumlarıyla, yetenekleriyle ters düşmesi, uyumsuz olma ile ortaya çıkar. Burada bir satış elemanının inançlarına ters düşmesine karşılık rakiplerini geçmek için çeşitli hilelere başvurması örnek olarak verilebilir (Kılınç, 1988: 108).

Ayrıca rolün yeteneğe uymamasına örnek insan ilişkilerinde başarılı olamayacak kadar anti-sosyal bir insanın halkla ilişkiler uzmanı olarak çalışmasını verebiliriz.

1.3.5.4 Roller Arası Çatışma

Bireyin üyesi olduğu bir grubun içindeki rol beklentileri ile üyesi olduğu diğer bir grup üyeliğinden kaynaklanan rol beklentilerinin birbiriyle uyuşmaması durumda ortaya çıkan çatışmadır. Yani bireyin birbirleriyle çelişen amaçları olan birden fazla grup üyeliği sonucunda ortaya çıkan çatışmadır. Buna örnek olarak avukat olan bir babanın suçlu olan çocuğunu savunması durumunu verebiliriz (Özkalp ve Kırel, 2003: 174). Bu rol çatışmasına örnek olarak ayrıca başarılı bir iş kadını aynı zamanda bir anne olan bireyin sorumlulukları nedeniyle yüklenmiş olduğu çelişkili rollerin yarattığı çatışmayı verebiliriz.

1.3.5.5 Rol Belirsizliği

Rol çatışmalarına neden olan diğer bir etken de rol belirsizliğidir. Daha açık bir ifadeyle rol yüklenicinin ne yapacağını bilmemesi durumudur. İki çeşit rol belirsizliği vardır. Bunlardan birincisi görev belirsizliği ikincisi ise sosyal-duygusal belirsizliktir (Özkalp ve Kırel, 2003: 174). Görev belirsizliği kişinin ne iş yapacağını belirlenmemiş olmasıdır. Örneğin bir örgütte işe yeni başlamış bir elemanın hangi görev için işe alındığının ve işin sınırlarının belirlenmemiş olması durumudur. Sosyal- duygusal belirsizlik ise bireyin diğer örgüt elemanlarının değerlendirme kriterlerini bilmemesi ve onlardan geri bildirim almaması sonucu içine düştüğü belirsizliktir.

1.4 Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgüt içerisinde var olan çatışmaların örgütün işleyişi üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz etkileri söz konusu olabilir.

1.4.1 Çatışmanın Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler

Örgüt içerisindeki çatışmalar sonucu mevcut sorunların neler olduğu, nelerden ve kimlerden kaynaklandığı ve bu sorunların nasıl çözülmesi gerektiğinin farkına varılır. Ayrıca örgüt üyelerinin faaliyetlerin planlaması için güdülenmesini ve soruna yoğunlaşılmasını sağlar (Keçecioğlu, 1999: 64).

Aşırı olmayan bir çatışma gerilimi altında bazı bireyler çatışan fikirlerden ortaya çıkan yeni fikirler ile yarışma içinde olmaktan doğan heyecanı cazip bulabilirler. Çatışma sonucu ilgi ve merak tetiklenerek bireyin kendisini değerlendirmesini sağlanabilir (Ertekin, 1982: 86).

Çatışma sayesinde bireyler kendi görüşlerinin haklılığını savunabilmek adına daha çok çalışma, araştırma yapma ve sonunda ortaya daha özgün ve yeni fikirler çıkarma durumunda kalabilirler.

Ortaya çıkan çatışmaların çözüme ulaştırabilmesi için o ana kadar hep görmezden gelinen ama gerçekte var olan bireysel ve örgütsel sorunlar incelenecek ve bunun sonucunda gerilim azalacaktır (Eren, 2000: 610).

Çatışma, örgüt içi saydamlığın oluşması için uygun koşulları ve güvenilir iletişimi destekleyebilir. Bu sayede hiç görüş bildirmeyen bireylerde düşünce ve fikirlerini ifade edebileceklerdir. Şunu unutmamak gerekir ki bir örgütün parçası olduğunu hissetmek için o örgütün amaçlarını gerçekleştirmede payının olduğunu bilmek gerekir. İşte tamda bu noktada çatışma bireylerin her birinin söz hakkı olmasını ve kendilerini örgüte dâhil etmelerini destekler. Bireyler çatışma sayesinde birbirlerinden geri bildirimler alarak böylece konular üzerinde daha ayrıntılı araştırma yapmaya, öğrenmeye yönelirler.

1.4.2 Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler

Çatışmalar zaman içerisinde çatışmaya taraf olan bireylerin ya da grupların kendi amaçlarını örgüt amaçlarının üstünde görmesine ve kutuplaşmalarına neden olur. Farklılıkların boyutlarını derinleştirerek birey ya da grupların birlikte hareket etmelerini

engeller. Örgüt içerisinde şüphe yaratarak güvensizliği artırır ve verimliliği düşürür (Korkmaz, 1994: 17- 18).

Örgütsel çatışma aynı zamanda denetlenmez ve uzun süre devam ederse bireyler veya gruplar arasında iletişimin kopmasına neden olarak bilgi paylaşımını ortadan kaldırır. Bu durum birbiriyle bağımlı faaliyette bulunan birim ya da bireylerin performansını azaltır.

Ayrıca uzun süreli çatışmanın yarattığı sürekli gerilim örgüt elemanları üzerinde stres yaratarak, çalışanların fiziksel ve ruhsal olarak yıpranmalarına neden olabilir.

Stresin insan üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı, insan davranışlarını ne yönde değiştireceğinin anlaşılabilmesi için kısaca stresin ne olduğuna aşağıda değinirsek:

Stres; tanımlanması pek kolay olmayan, betimlenmesi daha çok tercih edilen bir kavramdır. Buna karşın stresi tanımlarken; genellikle birey ve çevresi açısından ele alınmakta, bedensel ve ruhsal sınırların zorlanması, gerilim ve baskı altında ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmektedir. Bir başka stres tanımı ise, tüm çevresel, bireysel ve örgütsel etmenlerin belirli oranda etkili olarak kişinin tutum ve davranışlarına yön vermesi durumudur (Ertekin, 1993: 5).

BÖLÜM 2

ÇATIŞMA YÖNETEMİNE İLİŞKİN KAVRAMLAR

Bu dünyanın dışında bir yerlerde tamamen bağımsız olduğumuz, ne dilersek onu yapabileceğimiz sanal bir yerin var olduğu efsanesine inanarak yaşamayı sürdüremeyiz. Dolayısıyla yaşadığımız topluluk içerisinde ve dışarıda sürekli insanlarla uyum içerisinde olmak ve var olması kaçınılmaz olan çatışmaları çözebilmek için bir takım ilkelere ihtiyacımız vardır (Wilmot ve Hocker, 1998: 53).

Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların etkileşim içerisinde olduğu örgüt yapısında da çatışmanın varlığı kuşku götürmez bir gerçektir. Ancak aşırı boyutlardaki çatışmaların yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini unutmamak gerekir. Bu arada önemli olan nokta çatışma ile ilgili daha dengeli bir sonuca ulaşmaktır. Çatışmanın yatıştırılması ve ya ortadan kaldırılmasından çok çatışmanın yönetilmesine ağırlık verilmesi çatışmayı olumlu yönde kullanmak açısından gereklidir (Ertekin, 1982: 481).

Çatışmanın hiç olmaması, çok sıkıcı bir durum olmakla beraber aynı zamanda çatışmanın baskı altına alındığının göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür, ne de iyi. Aksine memnuniyetsizliklerin ve doyumсуzlukların varlığı, örgüt içerisinde yönetsel uygulamaların yeniden değerlendirilip, örgütün etkinliğini geliştirerek yeni uygulamaların geliştirilmesine neden olur (Bayrak, 1996: 21).

Ayrıca çatışmanın olmaması ya da baskılanması örgütün yaratıcılığının zaman içerisinde yok olmasına, bireysel yeteneklerin azalarak, verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. Aşırı çatışmanın olduğu örgütler de ise örgütsel amaçlardan sapmalar, çatışmaya taraf olanları psikolojik olarak yıpratın müdahale ortamının oluşması ve örgüt varlığının tehlikeye düşmesi gibi sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken hususta, yöneticinin hangi çatışmanın fonksiyonel, hangi çatışmanın fonksiyonel olmadığını belirleyerek sonuca uygun bir yöntem izlemesidir (Erdoğan, 1999: 159).

2.1 Çatışmanın Analizi

Çatışmanın yarattığı etkilerin örgütsel yararı arttırmak için kullanılması, örgütler için büyük önem taşımaktadır. Çatışmanın, sonuçlarını olumlu hale dönüştürecek biçimde yönetilebilmesi için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilmesi ve tam bir analizin yapılması gerekmektedir.

Örgüt içindeki çatışmaların önlenmesi, yönetimin karşılaştığı en güç sorunların başındadır. Çatışmaların çözümlenmesinde birçok yöntem uygulanmaktadır. Yalnız hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanabileceği çatışmanın sağlıklı bir şekilde analiz edilmesine bağlıdır. Sağlıklı bir analizin yapılması içinse önce verilerin tarafsız bir şekilde toplanması ve yine tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Bu nedenden dolayı çatışmanın analizinin yapılmasında ve analiz sonuçlarının değerlendirilip gerekli çatışma yönetim biçimleri tavsiye edilmesinde görev alacak kişilerin çatışma nedenleriyle ilgili sosyal bilimler veya teknoloji dalında uzman, sabırlı, diğer insanların tutum-davranış, duygu ve çıkarlarını anlayabilecek deneyimde olması gerekir. Örgüt içerisindeki çatışmaların analizinde görevlendirilecek kişiler örgüt içinde çalışanlardan biri olabileceği gibi örgüt dışından da seçilebilir. Çatışmanın yapısının ayrıntılı analizinde şu sorulardan yararlanılabilir:

- 1-Çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- 2-Anlaşmazlığın kapsamına giren bireyler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- 3-Anlaşmazlığı başlatan, sürdüren ama görünürde olmayan gizli nedenler var mıdır?, varsa bu nedenler nelerdir?
- 4-Anlaşmazlığın çözülebilmesi için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- 5-Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna sebep olan hususlar nelerdir?
- 6-Çatışmanın muhtemel çözümü sonucunda hangi taraf ne tür bir çıkar ve güç kaybedecektir?
- 7-Anlaşmazlığın birden fazla çözümü var mıdır? Anlaşmayı tamamen çözmeden geçici çözümle durum kurtarılabilir mi?
- 8-Örgütün dışından bir uzmanın ya da çatışma taraflarının hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içerisinde hatırı sayılır bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?

9-Taraflar bir müddet sonra dışarıdan müdahale olmaksızın kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?

10-Örgüt, bulunan çözüm yollarının uygulanacağı bir ortama sahip midir? Örgütsel şartlar hangi çözüm yöntemlerinin uygulanması için müsaittir?

11-Anlaşmazlığın giderilmesi için bulunan çözümün etkinliği kim tarafından, nasıl ve ne zaman denetlenecektir? (Eren, 2003: 617- 618).

Anlaşılacağı üzere yapılan çatışma analizi sonuçlarının değerlendirilerek alınan tavsiyelerden sonra çatışma yönetim biçimlerini belirleyecek olan yöneticilerin üstüne düşen görev hiç de kolay değildir. Çatışma yönetim biçimlerinin hepsi her örgüt için uygun olmayabilir. Belirsizlikler yöneticilerin işlerini zorlaştırarak bazen içinden çıkılmaz hale getirebilir. Unutulmaması gereken önemli bir konu ise iyi bir yönetici olmak için çatışmayı makul bir seviyede tutabilmek ve çözümleyebilmenin gerekliliğidir.

2.2 Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Çatışmalar kimi, zaman sosyal ve örgüt yapıları için gerekli görülmekle beraber, çoğunlukla taraf olanlar üzerindeki olumsuz, stres yaratan etkilerinden dolayı kaçınılmak istenen bir durum olarak karşımıza çıkar. Stres unsuru olarak nitelendirilen çatışma tarafların fizyolojik ve psikolojik yapılarında derin etkiler bırakabilmektedir. Çatışmayı yönetebilme örgüt içindeki bireylerin beden, akıl ve ruh sağlıklarının korunabilmesi, bireysel başarılarının ve gelişimlerinin baltalanmaması, dolayısıyla örgüt verimliliğinin artan bir eğilim göstermesi için gereklidir. Bu nedenle çatışma ve çatışma yönetimiyle ilgili kavramlar çeşitli disiplinlerin inceleme konusu olmuş ve olmaya devam edecektir.

Çatışmaya neden olan konuların bilinmesi, tanımlanması ve teşhisi bireysel olarak örgüt çalışanlarının ruh sağlıkları, kişilik uyumları ve performansları açısından önemli olduğu kadar, örgüt açısından da yöneticiler, işverenler için çalışma uyumu ve verimliliği için önemlidir. Çatışmaya ilişkin konuların zamanında teşhis edilmesi sorunlarla ilgili önlemlerin zamanında alınarak başa çıkılması açısından gereklidir. Aksi takdirde örgütsel işleyiş sürecinde düzeltilmesi mümkün olmayan insancıl-psikolojik, örgütsel ve ekonomik kayıplarla sonuçlanabilir (Silah, 2001: 263).

Çatışmanın yönetilmesi teriminin ifade ettikleri, çatışma çözümü teriminin ifade ettiklerinden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü; var olan çatışmanın uzlaştırılmasını anlatırken, çatışmanın yönetilmesi ise hem çatışmanın çözümlenmesine hem de çözümle birlikte yıkıcı etkilerin olumlu gelişmelere dönüştürülmesini anlatır.

Çatışmaların yönetilmesi, geniş tanımıyla çatışmanın var olduğunun benimsenmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bu çatışmaların birer araç olarak kullanılmasıdır. Yani kısaca çatışma, bir problem olarak değil çözümün bir parçası olarak düşünülmelidir. Çünkü problemlerin çözümü için bilgi ve düşünce farklılığı zorunludur (Tjosvold, 1991: 3).

Çatışma yönetiminde, çatışmanın “iyi” ve “kötü” olarak ayrımının yapılması, bir engel olarak görülmesinden önce, faydalı ve yaratıcı yönleriyle ele alınması gereklidir (Kahn ve Boulding, 1964: 76).

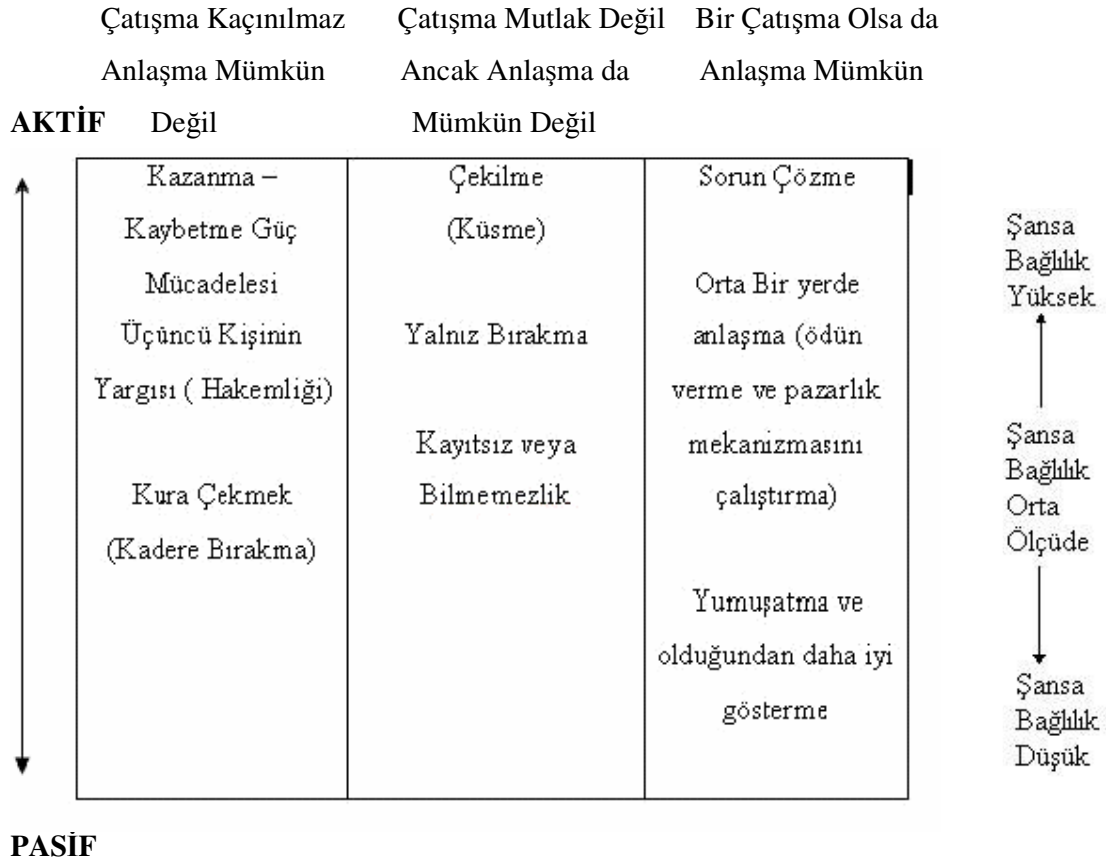
Çalışmaların göz ardı edilmesi veya iyi yönetilmemesi örgüt etkinliğini düşürür, ise de iyi yönetilen çatışmalar ise örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlar.

Çalışmaların yönetilmesinde kullanılan taktiklerin iyi seçilmemesi sorunların gizlenmesine, daha ileriki zamanlarda ise bu sorunların daha karmaşık ve çözümü daha zor bir şekilde ortaya çıkmasına sebep olur. Bu hem bireylere hem de örgüte zarar verebilir (Stockwell, 1997: 6). Çetin ve iyi idare edilmeyen çatışma sonucunda bireylerin sosyal statüleri; kabul edilme ve kendilerini güvende hissetme duyguları zarar görür. Etkilenen duygusal yaşam nedeniyle bireyler psikolojik ve fizyolojik olarak çöküntü içinde olurlar ve güçlerini gitgide kaybederler. Bireyin duygusal endişeleri ve engellenmeleri kişide aşamayacağı kadar büyük baskı ve stres yaratarak, stres kökenli hastalıklara kolayca yakalanmasına da zemin hazırlar. Çatışmadan kaçınmak da bireyleri zayıflatır. Çatışmanın verimliliği artırıcı bir materyal olarak kullanılması mümkün iken, başarısız bir şekilde kullanılması örgüt içi sıkıntılara neden olur (Tjosvold, 1991: 56).

2.3Örgütsel Çatışma Yönetimi Yaklaşımları

Çatışmanın yönetimine ilişkin teknikler geliştirebilmek için öncelikle çatışmanın analitik olarak yani kaynakları ve türleri bakımından incelenmesi gerekmektedir.

Çeşitli düşünürler tarafından çatışma çözümüne yönelik teknikler ortaya atılmıştır. Ancak çatışma çözümüne ilişkin teknikleri ilk defa Blake, Shepard ve Mouton (1964: 10) sistematik ve analitik bir biçimde incelemişlerdir. Bu düşünürler çatışmanın çözümü ve yönetilebilmesini; gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına; kullanılan tekniğin başarılı olmasının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunmasına göre değerlendirerek incelemektedirler. Yine bu düşünürler ayrıca çözüm yolları önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem olup olmadığı kriterini de göz önünde bulundurmuşlardır (Eren, 2003: 619).



Şekil 2.1 Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Çözümleme Modeli (Blake, Shepard, Mouton, 1964: 10).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, araştırmacılara göre eğer çatışma kaçınılmaz aynı zamanda taraflar arasında anlaşma mümkün değilse izlenecek üç seçenek aktiften pasife doğru şöyledir:

1. Tarafları rekabete yönelten veya çatışmayı kızıştırarak kazanma kaybetme yarışına çeviren seçenek,
2. Üçüncü bir tarafın ya da kişinin hakemliğine başvurma seçeneği,
3. Çatışmaya taraf olanlar arasında kura çekme ve ya maaşa zam yapma yöntemiyle kaybeden tarafı kaderine razı etmek biçiminde değerlendirilebilecek seçenek,

Blake, Shepard ve Mouton' a (1964: 10) göre çatışmanın mutlaka meydana geleceği söz konusu değildir. Ancak çatışmanın meydana gelmesi durumunda tarafları arasında anlaşmanın mümkün olmayacağı göz önüne alınarak yine aktiften pasife doğru üç çeşit çözüm tekniği bulunmaktadır:

Bunlardan ilki örgütün, grubun veya bireyin anlaşmazlık içinde olduğu örgüt, grup ya da bireyle zorunlu olmadıkça ilişkide bulunmamasıdır. Bu durumda anlaşmazlık mevcuttur. Fakat tarafların ilişkisi içinde bulunmamasından dolayı çatışma olmamaktadır.

İkinci bir teknik ise yalnız bırakma yani yönetimin tarafların ilişkilerini sınırlamak için görev bağlılıklarını azaltması ve merkez kaç yönetimine gitmesidir.

Diğer üçüncü bir teknik ise çatışmaya taraf olan birey veya grupların anlaşmazlık konularını bilmemezlikten gelmesi ve kayıtsız kalmasıdır.

Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi eğer taraflar arasında anlaşma olabilecek durum mevcut ise yine aktiften pasife doğru üç seçenek mevcuttur.

Bunlardan ilki yöneticilerin çatışmaya taraf olanları bir araya getirerek yüz yüze tartışmaları ve sorunu çözmelerini sağlayan bir yaklaşımdır.

Bir diğer yaklaşım ise tarafların orta bir noktada buluşabilmeleri için pazarlığa oturmalarına, son yaklaşım ise taraflara anlaşmazlığın ortadan kalkmasının her iki tarafa da getireceği olumlu etkileri anlatarak yumuşatma çabasıdır (Eren, 2003: 620).

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Örgütsel çatışmaların çözümüne ilişkin yöntemler çatışmanın neden kaynaklandığına, tarafların kimler olduğuna ve çatışmanın yaşandığı örgüt yapısına göre farklılık göstermektedir. Dolayısıyla şu yöntem en doğru yöntemdir demek her zaman mümkün değildir. Çatışmanın çözümüne ilişkin yöntemler geçici veya kalıcı çözümler olabileceği gibi bazen örgütün verimliliğini artırdığı düşünülen çatışmaların özendirilmesi ya da bir takım alternatiflerle çatışma yaratılması mümkündür.

3.1 Çatışmanın Özendirilmesi

Örgüt içerisinde bazı durumlarda çatışmaya ihtiyaç hissedilir. Teknolojinin hızla geliştiği günümüz şartlarında örgütler veya örgüt içerisindeki birimler, yaratıcılığı ve verimliliği artırarak gelişmelere ayak uydurabilmek için çatışmayı bilinçli olarak teşvik edebilirler. Çatışmanın çok olmadığı örgüt ortamında çalışan bireyler teknolojik gelişmeler ışığında daha farklı ve daha iyi iş yapmak ve kişisel gelişmelerini devam ettirmeye çabalamak yerine mevcut durumu kabullenme eğilimi gösterirler (Şimşek, 1987: 24).

Çatışmanın özendirilmesi gerekliliğini bir örnekle açıklamaya çalışırsak; bugün pek çok kamu örgütünde teknolojik gelişmeler çok yavaş takip edilirken özel sektörde çalışan örgütler daha hızlı bir biçimde teknolojiye ayak uydurarak gelişim göstermektedirler. Çünkü kamu örgütünde çalışan bireyler genelde her durumda maaşlarını alırlar ve dolayısıyla kendilerini gelişime teşvik edecek güdülerden özel kesime göre daha yoksundurlar. Özel sektörde çalışan bireyler ise işlerinin devamlılığını sağlayabilmek için daha çok çaba sarf etmek, yerlerini almayı bekleyen kişilerden daha çok özelliğe sahip olmak durumundadırlar. Bu da bireylerin güdülenmesine ve hep bir adım daha iyi olmak için çaba sarfetmesine neden olur.

Çatışmayı özendiren yöntemlere aşağıda değinilmektedir.

3.1.1 Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Örgüt içerisindeki yöneticilerin yeniliklerin ve yaratıcılığın var olmasına izin vermeyecek derecede otoriter olmaları, çalışma gruplarının pasif bir hale dönüşmelerine neden olabilir. Bu tip yöneticiler çalışanların zıt fikirler ortaya atmalarına engel olarak onların mevcut durumu kabullenmelerine ve yenilikten, yaratıcılıktan, rekabetten uzak durarak daha edilgen olmalarına neden olurlar. Bu da örgütün dinamizmini yok ederek başarısını olumsuz yönde etkiler. Böyle durumlarda ise çalışanlar kendilerini durağanlıktan kurtaracak daha aktif bir yöneticiye gereksinim duyarlar. Çalışma gruplarının yenilik ve yaratıcılıklarını destekleyerek zıt fikirlerin ortaya çıkmasına izin veren bir yönetici, örgütsel dinamizmi sağlayacak çatışmaları özendirerek verimliliğin artmasında önemli bir rol oynayabilir (Korkmaz S., 1994: 90).

3.1.2 Örgütün Yeniden Yapılandırılması

Bazı durumlarda sadece örgüt içerisindeki birimler değil, örgütün tamamı durağanlık içerisinde bulunabilir. Bu durum ise giderek örgütün yenilik ve yaratıcılıktan yoksun bir yapıya dönmesine neden olur. Bu durgunluğu ortadan kaldırmak için sadece yeni yöneticilerin işe alınması etkili olmayabilir. Dolayısıyla örgüt yeniden yapılanma yoluna giderek bu durumdan kurtulmaya çalışır. Örnek olarak; örgüt içerisindeki birimlerde çalışanları farklı birimlere aktararak o birimleri farklı birimlerden gelen elemanlardan yeniden oluşturmak kaybolmuş dinamizmi yeniden canlandırabilir. Buna birimler arası çalışanların değiş tokuşu da diyebiliriz. Bu yeni durum karşısında örgütte belirsizlik ve yeniden alışma döneminin ortaya çıkması çalışanlar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmaların baş göstermesini sağlar. Ancak bu şekilde bireyler başarılı olabilmek için yeniden yaratıcılıklarını kullanmaya başlarlar (Korkmaz S., 1994: 90).

3.1.3 Yeni Elemanların Örgüte Alınması

Örgüte canlılık getirmenin en iyi yöntemlerinden biri, durağan birimlerin başına, değerleri, yetiştirilme tarzı, eğitimi farklı ve yöneticilik anlayışı çağdaş olan birinin getirilmesidir. Çağdaş yönetim anlayışına sahip yeni yöneticiler, yeni fikirleri ve uygulamaları ile çalışanların yapıcı çatışmalara girmesine sebep olabilir. Bu durumda

örgüt kaybetmiş olduğu dinamizmini ve yaratıcılığını yeniden canlandırabilir. Bu yöneticiler örgüte yeniden düzen vermek ve gerekli olduğu durumlarda rahatsızlıkları ortaya çıkararak yapıcı birtakım çalışmalara özendirmek yoluyla örgütsel verimliliği arttıracaklardır (Robbins, 2000: 539).

3.1.4 Rekabete Teşvik Etmek

Örgüt içinde çalışan bireylere, normalden daha fazla başarı sağlamaları durumunda ikramiyeler, teşvik primleri, hediyeler verilmesi ve ödül alanların isimlerinin örgütün görülen bir yerinde açıklanması çalışanlar arasında rekabeti teşvik ederek iş başarılarını artırabilir. Bu tarz bir rekabetin olduğu ortamda örgüt çalışanları birbirinden üstün gelme çabası ile yapıcı ve üretken bir çatışma yaratarak örgüt verimliliğini artırabilir (Şimşek, 1987: 25).

Rekabete teşvik etmeye örnek olarak fast-food restoranlarında ve başka işyerlerinde yapılan ayın çalışanı sistemini verebiliriz. Fast-food restoranlarından bazılarında her şube her ay en verimli çalışan personelini ayın çalışanı olarak ilan edip, resmini görünen bir yere asmaktadır. Bu çalışanlar arasında yarışmayı arttıran ve özendiren bir durum yaratmaktadır.

3.2. Çatışmalar Geçici Çözümler Getirilmesi

Çatışmanın varlığı durumunda, birtakım anlık, kısa vadeli ve geçici çözüm yöntemleri uygulanabilir. Bunlar; kadercilik, kaçınma, baskı, yatıştırma, uzlaşma, ortak bir düşman bulma ve çözümü üstün kararına bırakmak gibi uygulamalardır.

3.2.1 Kadercilik

Yöneticiler, genel olarak çatışmanın sonucu belirsiz ve riskli ise ve çatışmanın önemsiz görülmesi hallerinde çatışmalara karışmak istemezler, çatışmaların çözümlenmesini olurlarına bırakabilirler. Bu tür bir yöntem ise kaderciliktir.

Kadercilik yöntemi, güç dengeleri birbirine yakın, uzlaşma eğilimi olmayan taraflar arasındaki çatışmalarda ve çatışmanın kaçınılmaz olduğu durumlarda uygulanabilir. En pasif başa çıkma yöntemi olan kadercilik, bazen çatışmaya taraf

olanların birbirlerine anlayış göstererek sorunlarını çözümlenmesiyle sonuçlanabildiği gibi çoğu zaman anlaşmazlığın daha da artması ve sorunun kökleşmesine de neden olabilir (Eren, 1993: 407).

3.2.2 Kaçınma

Kaçınma, bütün canlıların başvurduğu en doğal yöntemdir. Ama bu yolla çatışma etkin bir biçimde çözümlenemez. Kaçınma yöntemi, özellikle tarafların rollerini yerine getirmelerinde karşılıklı bağımlılıklarının olmadığı hallerde etkindir. Bu nedenle bireylerin ya da grupların arasında çatışmaların çıkması durumunda çatışmanın çözümü için yapılacak ilk şey, taraflar arası karşılıklı bağımlılığın azaltılması olmalıdır (Silah, 2001:267).

Bağımlılığın azaltılması üç yöntemle gerçekleştirilebilir:

1. Kayıtsızlık: Tarafların karşılıklı bağımlılık mantığının ve temelini ne olduğunu görmek istemediği, işbirliği yapabilmek için çaba harcamadıkları ve fikirlerini saklayarak tarafsız kalıp, rekabetten kaçındıkları bir durumdur.

2. Soyutlanma: Bireylerin ilişkilerini en aza indirerek tıpkı karşı tarafa bir duvar örmüş gibi davrandığı, karşı tarafı dikkate almadığı durumdur.

3. Çekilme: Çatışanların birinin veya her birinin kendine fiziki sınırlar çizerek, çatışma ortamından uzaklaşması halidir (Kılınç, 1986: 153-154).

Kaçınma yönteminde yöneticiler açık olarak taraf tutmaz ve çatışmaya doğrudan karışmak istemez. Çatışma ile ilgili kararlar daha sonraki bir zamana ertelenir. Bu yüzden kaçınma kısa vadede etkili olsa da uzun vade de örgütün etkinliğini azaltır (Koçel, 2003: 674).

Kaçınma sonucu görmezden gelinen sorunlar çözülmelikleri için zamanla etkileri daha yıkıcı çatışmalar yaratacak forma dönüşebilirler. Kaçınma, çatışma içinde

olan grupların mümkün olduğunca yüz yüze gelmedikleri, ne düşündüklerini ve hislerini birbirlerine anlatmadıkları bir durumdur.

3.2.3. Baskı

Bu yöntem; yöneticinin gücü ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir. Yöneticinin verdiği karar, taraflardan birisinin lehine olabilir. Sonuçta her iki tarafta alınan kararlara uymak zorunda kalacağından, taraflardan birisinin hoşnut olmamasına sebebiyet verilebilir (Koçel, 1984: 342). Tarafların kararı kabul etmemesi sorunun otorite sorununa dönmesine neden olarak başka boyut kazanır (Koçel, 2003: 675).

Yetki kullanımı, çatışmaları çabuk ve etkili bir şekilde çözebilir. Yalnız sık sık bu yola başvuran yönetici, personelin motivasyonu ve psikolojisi üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Taraflar arasında çatışma bu yöntemle çözülmek istenirse, yetkiye her iki tarafın da olur vermesine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde kazanan bir grup ile kaybeden, yönetime kızgın ve güveni sarsılmış diğer bir grup yaratılmış olur. Baskı yönetimi; kişiler arası kışkırtmalarda, grup ve bireylerin farklı amaç ve değerlerinden ortaya çıkan çatışmalarda, otoritenin varlığına meydan okumaktan kaynaklanan çatışmalarda etkili olabilir (Korkmaz S., 1994: 59).

3.2.4. Yatıştırma

Yatıştırma, bireyler ya da gruplar arasındaki ortak konuların ve çıkarların vurgulanması, farklılıkların ise öneminin anımsanarak ikinci plana atılması sürecidir. Bu yöntemde ana düşünce, ortak noktaları gündeme getirmek suretiyle çatışmaları en alt düzeye indirgemektir.

Yatıştırma yönteminde anlaşmanın sağlanabileceği ortak konular daha çok gündeme getirilerek, dostluk ortamı yaratılmaya çalışılır. Yönetici, çatışma taraflarının farklı yönlerini ortaya çıkartmalarını engelleyerek dayanışma içinde olmalarına özen gösterir.

Yönetici; çalışanlarına “biz bir aileyiz”, “kaderlerimiz birleşik”, “hepimiz aynı geminin içindeyiz, gemi batarsa herkes zarar görür” gibi örgüt içerisinde bireylerden birinin yaptığı hatanın diğerlerini de etkileyeceğini ifade eden sözler söyleyerek çatışmayı yatıştırmaya çalışmaktadır. Yöneticinin durumu olduğundan daha iyi gösterme çabalarının etkinliği, yatıştırmada olumlu sonuçlar yaratabilir (Özalp, 1989: 90). Ancak bu durumda çatışmayı yaratan esas nedenlerin üstüne gidilmediği için çözüm kısa vadelidir.

Yatıştırma yöntemi, örgütsel çatışmaları yönetmede çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen, bu yöntemle edinilen sonuçlar yüzeyseldir. Farklılıklar aynen kalır, sadece çatışmalar ertelenir. Çatışmalar ciddi boyutlara ulaşmışsa yatıştırma çözüm olamayacaktır. Kısa bir süre için farklı fikirler ortadan kalksa bile ilk fırsatta çatışan taraflar tekrar çatışma durumuna gelecektir. Farklılıkları birleştirmeye çalışmak, bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağını işaret etmek ve gerçek nedenleri araştırmak anlamına gelen yatıştırma yönetimi geçici baskı niteliğindedir (Eren, 1984: 464).

Yatıştırma yönetimi, bilhassa küçük çatışma durumlarında etkili olabilir. Önemli çatışmaları yönetme amacıyla uygulandığında, yatıştırma yöntemi çatışmayla başa çıkacağına, çatışmanın büyümesine neden olur.

3.2.5. Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi çatışma taraflarının kendi görüşleri ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri durumunda geçerlidir. Böyle bir durumda tarafların anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağı bilincinde olmaları ortak noktayı bulmalarını kolaylaştırır. Uzlaşma neticesinde ne bir galibiyet ne de bir yenilgi vardır. Her iki taraf da anlaşmadan memnundur ve yeterince tatminkâr bir karara varılmasına imkân sağlanmıştır (Eren, 1984: 464).

Uzlaşma yöntemi, esasen çatışmaların, tarafların hepsinin gerginliğinin artmış olduğu bir dönemde ortaya çıktığını ve eğer bu gerginliğin yatışması beklenirse tarafların bir araya geleceği yöntemler bulunabileceğini öne sürer.

Uzlaşma yönteminin esası farklılıkların paylaşımıdır, etkin bir kullanımı vardır. Tarafların kendi istek ve amaçlarından karşılıklı fedakârlıkta bulunmalarını öngörür. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır.

Çoğu kez geçici bir yöntem olan uzlaşma yöntemi; pazarlık, üçüncü tarafın müdahalesi, oyalama ve farklılıkları paylaşma gibi tekniklerle gerçekleştirilir. Bunlara aşağıda kısaca değinirsek:

Pazarlık Yönteminde; taraflar arasındaki çatışma sebebi olan konu; sabit olarak ele alınarak, inandırma yoluna gidilmeden bir orta yol bulunmaya çalışılır.

Pazarlık süresince taraflar karşılıklı önerilerde bulunurlar ve karşı tarafı nispeten uzlaşabilir bir duruma getirmek için kendi taleplerinden kısmen vazgeçerler.

Üçüncü Tarafın Müdahalesi; taraflar kendi aralarında ortak bir noktaya varamıyorsa yönetici de onları ikna edemiyorsa, bu takdirde objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulur. Hakem olarak kullanılan kişinin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış biri olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafın onu saygı ile karşılaması, yöntemin etkinliğinin temel koşuludur. Hakem olarak tayin edilecek kişi veya grup tarafları ayrı ayrı dinler, sorular sorup incelemelerde bulunduktan sonra kararını açıklar (Uluçınar, 2000: 119).

Hakem tarafından verilen karar çatışan taraflardan hangisinin menfaati doğrultusunda ise hakem gözünde “anlayışlı ve iyi” olarak görülürken, kaybeden taraf hakemi “hatalı” veya “gerçekleri görememekle suçlayabilir.” Dolayısıyla üçüncü taraf müdahalesinin başarısı hakemin her iki tarafı da kazandığına ikna edebilme yeteneğinin olmasına bağlıdır (Kılınç, 1986:157). Hakemlerle ilgili her türlü eleştiri burada da gündeme gelebilir.

Oylama Yöntemi; çatışan tarafların sorunlarına çoğunluğunun isteğine göre çözüm getirilmesidir. Yöntem demokratiktir, ancak her zaman çoğunluğun düşündüğü veya haklı olduğu kısmında zayıflık vardır. Çoğunluk her zaman haklı değildir. Bu

yöntem de çözümde çatışmaya sebep olan sorunun asıl kaynağına inmediği için kalıcı değildir.

Farklılıkların Paylaşılması Yöntemi; kalıcı çözüm yolu buluncaya kadar farklılık yaratan konuların çatışmalı taraflarca paylaşılmasıdır. Farklılıkların paylaşılmasında önemli yollardan biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Söz konusu orta yol, tarafların farklı düşündükleri konuları tartışmalarını sağlayarak çözüme yardımcı olacaktır.

Farklılıkların paylaşılmasında alternatif yollar olarak çatışma içerisindeki tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayrılması, birbirleriyle uyumsuzluk gösterenlerin rotasyona tabi tutulmaları çatışan tarafların ortak bir üste bağlılıklarının önlenmesi yoluyla yeni örgüt şemalarının yapılması sayılabilir (Kılınc, 1986:157- 158). Bu takdirde, örgütsel yapının yeniden gözden geçirilmesi ve daha uygun örgütsel yapıların oluşturulması gereklidir.

3.2.6. Ortak Bir Düşman Bulmak

Bu yöntem; çatışan tarafların hepsinin çıkarlarını tehdit eden ortak bir düşmanı veya gücün varlığının taraflara empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar, aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanı yenmek için işbirliği yapabilirler.

Ortak düşman; piyasaya yeni sürülen daha iyi nitelikli rakip ürün veya ekonomik kriz olabilir. Örnek olarak dışarıdan danışman bir şirket tarafından denetlenen örgüt elemanlarının denetleme süresince uyumları ve paylaşımları artar.

3.2.7. Çözümü Üstün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıları örgütlerde çatışmaya taraf olanların çözümü her iki tarafında üstü konumunda olan bir yetkilinin kararına bırakmaları sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığından verilecek karar her iki tarafça kabul edilecektir. Bu yüzden bu yönetimi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Karar itiraz edilmeden uygulanacaktır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kabul etmeseler bile uymak

zorundadırlar. Bu nedenle üstün kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir (Kılınç, 1986:158).

3.3. Çatışmalara Kesin Çözümler Getirilmesi

Çatışmaya kesin çözümler getirilmesi için uygulanan yöntemlere aşağıda değinilmektedir.

3.3.1. Sorun Çözme

Çatışmalara kalıcı çözüm getiren en önemli yöntemlerden birisi olan sorun çözme yaklaşımı; çatışmaya taraf olanların sorunu tanımlama, anlaşmazlık sebeplerini gözden geçirme, seçenekleri sunma ve her iki tarafın anlaşabileceği uygun bir faaliyet yolu belirleme amacıyla bir araya gelmelerini içerir. Sorun çözme yöntemi taraflar arasındaki ortak yönleri ve duyguları ön plana çıkarır. Genellikle önemsenmeyen, göz ardı edilen noktaları da hesaba katan bu yöntem, birbirleriyle çatışma içerisinde olanların bile bazı noktalarda görüş birliği içerisinde olabilecekleri varsayımına dayanır.

Sorun çözme için, öncelikle sorunun ne olduğunu araştırmak ve anlaşmazlığın hangi farklılıklardan kaynaklandığını belirlemek gerekir (Morrison, 1994: 150).

Sorun çözme yönteminin de sorunun bütün boyutlarının tartışıldığı bir zemin yaratılması gerekir. Burada ilk adım; tarafların düşüncelerinde haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden ziyade görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi neden kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare aramaktır. Görüşlerin ve konuların açıkça ortaya konması ile sorun da açıklık kazanır. İki tarafın bir araya getirilmesi, tarafların farklı düşüncelerindeki aşırılıkları bir nebze de olsa yumuşatabilir. İki taraflı sorun çözümünde daha iyi sonuçlara varmak için tarafların iş birliği halinde olabilmelerini sağlayacak yeterli güce sahip olmaları gerekir. Bu koşul çok zordur, ancak kimin haklı, kimin haksız olduğunu ve sonuçta kimin kazançta ya da kimin zararda olduğunu belirlemek için gereklidir. (Özalp, 1989: 104- 105).

Sorun çözme yönteminin temelinde yatan felsefe, karşılıklı güven ve pazarlıktır. Sorun çözmenin kalıcı çözüm getirmedeki etkinliği; tarafların sorunları anlamaları ve

onları nesnel olarak analiz etmelerinde bir araya gelip iletişimde bulunarak tatmin edici çözümler üretmesinde saklıdır. Zaten sorun çözme yönteminde tarafların çözüm için bir araya gelmelerinin altında yatan düşünce, sorunun çözümlenmesindeki sorumluluğun taraflara ait olmasıdır. Çatışan her iki grup anlaşma masasına oturduğunda, pazarlık nedenlerine ve bunun sonucuna güven duymalıdırlar. Eğer taraflardan birisi “verdiğimden daha az aldım” düşüncesine kapılırsa anlaşma sonuçlanmadan bozulacaktır. Böyle bir durumda taraflar arasında ya daha büyük çatışmalara, ya da tarafların kendi aralarında sınırlı bir yarışmaya girmesine neden olacaktır. (Korkmaz,1994: 45).

Bu durum tarafların bunalım içine girmesine neden olabilir. Oysa iyi bir pazarlık sonucunda çözülen sorunlar karşısında taraflar kendilerini daha iyi hissederler. Sonuçta bu tür bir yöntemle pazarlık, kavga yerine güzel bir sonucu hedef alan bir çalışmaya dönüşür.

Sorun çözme yöntemi özellikle iletişim eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların çözümünde çok faydalıdır. Bir sorun çözme oturumunda; gerçeklerin, amaçların, izlenmesi gereken yolların tartışıldığı iletişim ortamı meydana gelir. Hatalı algılamalar düzeltilerek, barış ortamı yaratılır. Çatışma için harcanan enerji, zaman gibi kaynaklar, çatışmanın çözümü için kullanılır.

3.3.2. Takım Yönetimi

Örgütlerde çatışma ve rekabeti azaltan, işbirliği ve dayanışmayı güçlendiren tekniklerden birisi de takım yönetimidir. Bu yönetimin amacı ilişki içerisinde olan gruplar arasındaki etkileşim ve iletişimi arttırmak, rekabetin olumsuz etkilerini azaltmak karşılıklı dayanışma fikrinin yerleşmesini sağlamaktadır.

Örgüt çalışma takımlarının yönetimi özellikle yakın denetleme stiline, ast ile üstler arasında meydana getirdiği kaygı, gerginlik ve çatışmaların çözülmesine yönelik bir yönetimdir (Silah, 2001: 269).

Takım yönetiminin uygulanması aşağıdaki gibidir:

Çatışmaya taraf olan gruplar arası bir toplantı düzenlenir. Toplantı öncesi danışman durumla ilgili bilgileri alır ve toplantıya katılacaklar güdülenerek çalışmaya başlanır.

Danışman gerekli açıklamaları yaptıktan sonra; grup üyelerinden önce kendi grupları hakkındaki düşüncelerini sonra diğer grup hakkındaki fikirlerini en son ise diğer grubun kendileri hakkında düşüncelerinin ne olduğuna dair tahminlerden oluşan üç liste ister. Daha sonra gruplar bir araya gelerek düşüncelerini diğerlerine söylerler tartışma yaratılmadan listeler okunduktan sonra, her grup kendi arasında tekrar toplanır, tartışma yaratılmadan öğrendikleri hakkında tartışır ve sonucunda gruplar arasında bulunan sorunları ve bunların nasıl çözümlenebileceği ile ilgili yeni bir liste hazırlayarak tekrar diğer gruplarla bir araya gelirler. Bilgiler paylaşılır ve önem sırasına göre konular, sıralanır. Gruplar arasında sorunların belirlenmesinden sonra, çözüm için faaliyet planları yapılır. (Dinçer,1992: 236- 238).

3.3.3. Üst Hedefler Oluşturmak

Bu yöntem genellikle sorun çözme yönteminin geliştirilmiş şekli ya da bütüncü olarak düşünülür. Üst hedef, iki ya da daha fazla taraf arasında karşılıklı bağımlılık gerektirdiği için ortak örgütsel hedeflere benzese de, bu hedefin karşılıklı bağımlı olan taraflardan birinin çabalarıyla gerçekleştirilmemesi onu ortak örgütsel hedeflerden ayırır. Çünkü üst hedef, çatışmaya taraf olanların tek tek sahip oldukları hedeflerden üstün niteliğe sahiptir ve ulaşılması için tarafların kendi örgüt hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir. (Silah, 2001: 269).

Birbirleri ile etkileşim içinde olan grupların yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri üst hedefler, ancak bu grupların ortak çabaları ile gerçekleşir. Bu konuda bir örnek, II. Dünya Savaşı esnasında İngiliz Başbakanı Churchill'in hükümetin içindeki farklılıkların tehlike oluşturacak boyutlara ulaşmasını, önlemek için olası bir Alman işgalini, üst hedef olarak kullanması gösterilebilir (Herbert, 1981: 374). Böylece tehlikeyi önlemek için farklılıklar bir kenara bırakılmış, dayanışma sağlanmıştır.

Üst hedefler belirleme yönteminin uygulanması; ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmadan ulaşamayacaklarını

anlamış olmalarıyla başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar hedefe ulaşmak için işbirliği içine girerler. Bu işbirliği sırasında tarafların sürekli etkileşim içerisinde olmaları kendilerinin diğer taraflar üzerinde etkilerini anlamalarını ve daha açık bir şekilde kendilerini ifade etme imkânını sağlayacaktır. Bundan dolayı karşılıklı güvene dayalı bir ortam oluşacaktır. Böylece tarafların ileride anlaşmazlıkları için sorun çözme yöntemini kullanabilmelerine zemin hazırlanacaktır (Kılınç, 1986:162).

Bu tür hedeflerin taraflara empoze edilmesi ve olumlu sonuç alınması tarafların ortaya çıkan yeni hedefin bireysel hedeflerinin üzerinde olduğuna inanmalarına bağlıdır. Çatışan tarafları, kendi grup veya bireysel hedeflerinin ötesinde daha üstün bir amaç etrafında toplayıp, işbirliği ve görüş birliği sağlayarak yeni hedefin kendi kişisel hedeflerinden daha üstün bir hedef olduğuna inandırmak gerekir (Korkmaz, 1994: 47).

Örgütler, değişik örgüt içi ve çevresel kaynaklardan gelen tehditler ve krizlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Kriz yönetimi ise yöneticinin özellikle örgütün işleyişini tehdit edecek kriz durumlarını yönetmesi, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma sürecidir (Can, 2002: 333). İşte bu yüzden özellikle örgüt için çok kritik olan kriz döneminde yöneticiler bir üst hedef belirleyip bütün örgüt çalışanlarını bu hedef için güdümlenerek olası çatışmaları önlemeye çalışmaktadırlar. Ancak kriz atlatıldıktan sonra çatışmaları bir araya getiren ortak hedef kalmadığı için çatışmalar tekrar çıkacaktır (Koçel, 2003: 676).

Bu yöntem yanlış algılamalardan ve iletişimden kaynaklanan çatışmaların çözümünde başarıyla uygulanabilirken sınırlı kaynak kullanımından doğan ve tarafların hiç birinin kazançlı çıkamayacağı çatışma durumunda başarılı olmayabilir.

3.3.4. İletişimin Arttırılması

İletişimin arttırılması yöntemi daha ziyade çatışmanın, örgüt içerisindeki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlar için geçerlidir. İletişimin arttırılması yöntemi ile çatışma süresince yanlış anlaşılmalara ve dedikodular önlenmekte ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılmaktadır (Silah,2001: 268).

İnsanların birbirleriyle etkileşim içinde olabilmeleri iletişim becerilerine bağlıdır. Çalıştığı ortamda yeterli iletişim kuramayan birey ve gruplar arasında algılama

farklılıkları nedeniyle çatışmalar yaşanabilmektedir. İletişimin birey veya gruplar arasında artırılması çatışmaları azaltacaktır.

İletişimden kaynaklanan çatışma durumlarında, örgüt içerisinde iletişimin etkin bir şekilde yapılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirlerini daha iyi tanıma fırsatları olacağı için yanlış algılamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanarak ön yargılı davranışlar ortadan kalkabilecektir (Kılınç,1986: 159).

Farklılıklar iyice ele alınmayıp, çözümlenemediği zaman çatışmaya dönüşür. Böyle durumlarda çatışmaya taraf olanlar arasında birbirlerine karşı düşmanca davranışlar baş göstermeye başlar. Düşmanlığın artması beraberinde iletişimin fonksiyonunu yitirmesi durumunu getirir ve sağlıklı bir çözüm bulunması imkânsız bir hale gelir. Uyuşmazlıkların ve anlaşmazlıkların çözülme süresince iletişim araçlarının etkin şekilde kullanılıyor olması ve çatışmaya taraf olanların sorunu tanımlama şekli yapıcı bir sonuca ulaşma şansını büyük ölçüde etkiler (Mcardle,1999: 61).

Çatışma yönetiminde, iletişimi arttırmak için kullanabileceğimiz önemli iki etmeden biri ikna kabiliyeti, bir diğeri ise yeni bilgiler yardımıyla kendi fikirlerimizi gözden geçirebilme yeteneğidir. İkna edebilmek için karşı tarafın dünyaya bakış açısının, güdülerinin neler olduğunun, düşüncelerinin, duygularının, arzu ve isteklerinin bilinmesi gerekir (Karip, 2000: 81).

Çatışma yönetiminde karşı tarafın düşünüş şeklini ne kadar iyi anlayabilirsek o derecede ikna edebilme ve fikirlerini değiştirebilme olasılığımız artar. Karşı tarafı anlayabilmek çatışmada bireye erk kazandırır (Karip, 2000: 82).

3.3.5. Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntem, örgütsel çatışmanın önlenmesinde, örgütsel yapıyı değiştirmeyi hedeflemektedir. Örgütsel yapı ve yönetimi, üretim çalışma sistemlerinin ve çalışanlarını iyi yönlendirmeyip değerlendirmiyorsa, yansız bir istihdam ve ödüllendirme politikası izlemiyorsa, bu örgütsel yapı ve işleyiş daima sorun yaratacağı için değiştirilmelidir (Silah, 2001: 269).

Bu yöntemde ya çatışan taraflar arasında görev yetki ve sorumluluklar yeniden belirlenerek kişilerin karşılıklı ilişkileri sınırlandırılmakta ya da tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkisinde bulunma imkânlarını ortadan kaldırılmaktadır. İlk yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme ve organizasyona gitme durumu, ikincisinin de ise kadrolarda görev veya rollerde değişme durumu söz konusudur. (Eren, 2003: 624).

Yapısal değişkeni değiştirme yolları arasında; çatışan grupları ayırmak, tampon görevi görecek düzenleyici mevkilerin oluşturulması, örgüt içindeki itirazları öğrenmek için şikâyet kutuları, değişik fikirlerle alternatif sunabilmek için istek kutuları oluşturulması, karmaşık örgütlerin uygun bir şekilde planlanması, bölümler arası rotasyon, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması olarak sayılabilir (Kılınç,1986: 159- 160).

Yine örgütsel yapıyla ilgili olarak, örgütün alt birimlerinin sayısının değiştirilmesi, çatışma yönetimini kolaylaştırır. Karmaşık örgütlerde daha fazla çatışma çıkması çok doğaldır. Karmaşık örgütlerde uygun bir şekilde planlama yapılması çatışmayı azaltır (Koçel, 1984: 343).

Örgüt yapısının ve görev tanımlarının günün şartlarına uygun biçimde düzenlenmesi, özellikle statü ve rol çatışmaları ile iletişimde kaynaklanan çatışmaların çözümünde yararlı olacaktır. (Baysal ve Tekarslan,1996: 329–330).

3.3.6. İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi

Çatışmaların çoğu bireysel algılamının sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yanlış algılamalardan dolayı oluşan çatışmanın kaynağı bireyin doğasında yatar. (Silah,2001;268). Çatışmaların örgüt amaçları doğrultusunda yönetilmesi için, önemli yöntemlerden birisi de insan değişkenini değiştirme ile ilgilidir. Bu teknik iki yaklaşım içerir. Birinci yaklaşım; personel eğitimi üzerinde odaklanmayı öngörürken, diğeri ise personelin görev yerinin değiştirilmesi ve son çare olarak işten çıkarılarak başka bir personelin işe alınmasını öngörür (Tosun, 1986: 343).

Örgüt içersindeki çatışmaları çözebilmek için; etkili yöntemlerden birisi tarafların eğitilerek, davranış değişikliği yoluna gidilmesidir. Bu yöntem; çatışmanın nedenleri ile bireylerin çatışmaya bakış açısına odaklanarak, bu eğitim faaliyetleri sonucunda çatışmaya taraf olanların davranışında değişimi ve gelişimi amaçlar. Kişilerin davranışlarında değişiklik meydana getirmek; zor, uzun vadede sonuç veren masraflı bir olgudur. Ancak uzun vadede iyi sonuçlar verebilir. Eğitim ile davranış değiştirme; daha çok örgüt mensuplarının, örgüt kuralları ve politikalarına uygun yönlendirilmesinde ve katılım sağlanmasında bireylerin içinde çatıştıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili davranış ve değer yargılarının geliştirilmesinde yararlıdır (Ertürk, 1994: 142).

Davranış değişikliğini gerçekleştirme amacıyla son zamanlarda örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanılmaktadır. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi gibi teknikler bireylere beşeri ilişkilerde açıklık, kendini tanıma, karşılıklı anlayış gibi beceriler kazandırarak, özellikle algılama farklılıkları ve yanlış anlamalardan kaynaklanan sorunları çözmeye son derece etkili olmaktadır (Kılınç, 1986: 154).

Örgütün amacına ulaşabilmesi için diğer bir yol ise çatışmaya taraf olanların değiştirilmesidir. Örgütün farklı bölümlerinde çalışan elemanların yerlerinin değiştirilmesi, her bölümden sorumlulukları ve sorunları açısından karşılıklı yarar sağlar. Son çare olarak da; özellikle devamlı olarak fonksiyonel olmayan çatışma çıkarıcı veya bu eğilimde olan kişilerin örgütten çıkarılması düşünülebilir (Özalp,1989: 111).

BÖLÜM 4

ÖRNEK OLAY

(A İhracat Şirketinde Yaşanan ve Rol Belirsizliğinden Kaynaklanan Çatışma Örneği)

Türkiye'nin en önemli liman şehirlerinden biri olan Mersin' de 1984 yılında ticari faaliyetlerine başlayan A İhracat Şirketi (Ateks) başta limon, portakal, mandalina, greyfurt, siyah havuç, kiraz, üzüm, pırasa, soğan, patates, sarımsak ve havuç olmak üzere yaş sebze ve meyve ihracatıyla ilgilenmektedir. Şirketin ana ihraç ürünü özellikle gıda katkı maddesi ve renklendirici üretim sanayinde kullanılan siyah havuç (Anthocyanin) ve siyah havuç suyu konsantresidir.

Şirketin ortaklarının ayrıca aynı yerde ve farklı isimlerde bir nakliye ve sigorta firması da bulunmaktadır. Şirket ortaklarından M. Ş. 2003 yılının haziran ayında vefat etmiş ve bütün sorumluluk küçük kardeş ve diğer ortak olan Ç. Ş.' ye kalmıştır.

2004 yılının Ocak ayında, yurt dışıyla ilişkilerin tamamını düzenleyen M. Ş.' nin ölümünden yedi ay sonra ailenin bir diğer ferdi olan E.Ş. şirkette işe başlamıştır. İlk aylarda her şey son derece düzenli gitmektedir. İhracata bakan iki kişi vardır. İşi yavaş yavaş öğrenen E.Ş işten de keyif de almaktadır. Ama bu arada da içinden “keşke amcam ölmeden önce başlasaydım” diye geçirmektedir. Çünkü diğer ortak olan Ç. Ş. piyasayı bilmesine ve uzun zamandır bu işin içinde olmasına rağmen yabancı dil bilmemesi ve yurt dışındaki müşterilerle ilişkileri açısından sorunlarla karşılaşmaktadır.

Ölen M. Ş. zamanında personel sayısı daha fazladır ve bütün personelin rolleri açık bir şekilde belirlenmiştir. E. Ş. ve diğer çalışanlar hala aynı prensiplerle devam etmektedirler. Ama bir süre sonra şirketin içerisine düştüğü maddi sıkıntı ve otorite boşluklarından dolayı yavaş yavaş çalışanlar işten ayrılmış, sonuçta da kalan az sayıda eleman bütün işlerle koordinasyonsuz bir biçimde ilgilenmeye başlamışlardır.

Ufak bazı çatışmalar yaşanmasına karşın önce ortada bir sorun yok gibi görünmektedir. Çünkü artık şirketi ayakta tutabilmek gibi daha üstün bir amaç

oluşturulmaya çalışılmış ve herkes bunu paylaşmıştır. Bu nedenle çatışmalar, su yüzüne pek çıkamamıştır.

Aslında şirkette çok güzel bir dostluk ortamı da mevcuttur. Zaman içinde şirket kendini toparlayıp ortak ve üstün amaç ortadan kalkınca rollerin tam sınırlarının çizilmeyişi ve herkesin her işi yapması sonucunda bazı işler herkes tarafında üstlenilmeye ve bazı işlerde hiç kimse tarafından yapılmamaya başlanmıştır. Ayrıca bu karışık ve zorlu dönemde birçok yetki, muhasebe tarafında devir alınmış ve muhasebe bölümü giderek her şeye karışır olmuştur. E. Ş. ise kendine yüklenen sorumluluk ve verilmeyen yetkilerden dolayı yavaş yavaş işten soğumaya başlamıştır. Her gün şirkete geldiğinde ne yapmış olduğumu bile bilmeden karşısındaki muhasebe elemanlarından tepki almaktadır. Ama bu tepkiler sadece E. Ş.'ye yönelik değil, diğer bütün personele de karşıdır. Giderek şirket sanki muhasebe odaklı çalışmaya başlamış, başka birimin söz hakkı kalmamıştır. Muhasebe elemanları başkalarının uzmanlık alanlarına dahi karışmaya başlamış, şirket içi çatışmalar iyice artmıştır. Bir de bu çatışmaların diğer ortak tarafından görmezden gelinmesi işleri daha bir zorlaştırmıştır.

Çatışmalar, başka gerginlikleri ve huzursuzlukları tetikledikçe herkes aslında birbirine gülerken bir yandan da dış bilemektedir. Çünkü sorunlar asla tartışılmamakta ve muhasebe bölümü sürekli olarak kendisini haklı görüp, başka herkesin daha az çalıştığını söylemektedir. Hala en büyük sorun E. Ş.'nin rolünün ne olduğunun ve yetkilerinin nereye kadar gittiğinin belli olmamasıdır.

Bir müddet sonra iyice işin tadının kaçtığını anlayan E. Ş. işe gitmemeye, gitse de sadece oyalanmaya başlamıştır. Çünkü belirsizlik ve haklı olduğunu düşünme onu fazlasıyla yıpratmıştır. Ta ki o son damlaya kadar... O gün yine her zamanki gibi gergin bir ortamda yine kimse ne olduğunu birbirine söylemezken E. Ş. kendi hakkında ileri geri konuşulduğunu duymuş, sonra da durum tamamen değişmiştir. İki senedir kimsenin söylemeye cesaret edemediği ve aslında rahatsız olduğu şeyler muhasebedeki elemanlara E. Ş. tarafından sözlendirilmeye başlamıştır. E. Ş.'nin daha fazla maaş alması, ayrıca büyük bir çatışma nedeni olmuştur.

Olayı izleyen 1,5 ay E. Ş. için tam bir kâbustur. Çünkü artık kimsenin yüzünü görmek istememekte ve şirkete gitmeye bile çok zorlanmaktadır. Gitse de başka şeylerle

ilgilenmektedir. Muhasebe de sürekli açık aramakta, yapılacak işler birbirine bağlı olsa da kimse birbiriyle konuşmamakta, aracılarla bir şeyler iletmeye çalışılmaktadır. Şirkette çalışma performansı düşmüş, huzur ortamı kalmamıştır. Ancak en azından artık çatışma nedenleri su üstüne çıkmıştır.

Bu durumda ne olacağı tüm şirket çalışanlarınca merak edilmektedir.

ÖRNEK OLAY **(C Ltd. Şirketinde Yaşanan Çatışma Örnekleri)**

C Ltd. Şti. 1999 yılında Mersin Üniversitesi Geliştirme Derneği tarafından hizmet sektöründe çalışmak üzere kurulmuş ve belirli bir süre tıp fakültesinin yemek, temizlik, güvenlik ve teknik servis hizmetleri gibi birtakım hizmetlerini gerçekleştirmiştir. Kuruluşunu izleyen yıllarda derneklerin şirket kurmalarının yasalarca engellenmesi üzerine şirket şahıs üzerine devredilmek zorunda kalmış ve şahıs şirketi olarak faaliyetlerine devam etmiştir. C Ltd. Şti.'nin ilk zamanlarda faaliyetleri sadece yemek, temizlik güvenlik ve teknik servis hizmetleri ile sınırlıyken daha sonra fakültenin kafeteryasının işletilmesi ve medikal hizmetlerine de başlayan firma, önce genişlemiş sonrasında da daralmaya gitmiştir. Daralma sonucunda firma şu anda sadece yemek, temizlik, kafeterya işletmesi ve medikal hizmetlerini sürdürür duruma gelmiştir. Şirket işlerini ihale yöntemiyle almaktadır. Şirket politikası, teknolojik gelişmelerin ışığında yenilikçi kalite standartlarını takip ederek işleyişini devam ettirmektedir. Bu politikanın ışığında şirket, hizmet ettiği müşterilerine kalite güvencesi verebilmek için sırayla ISO 9001 ve HACCP kalite belgelerini almıştır. Bütün bu gelişmeler şirketin giderek kara geçmesine yardımcı olmuştur. Her ne kadar şirketin işleyişinde aksamalar meydana gelmesede de bu ilerleyiş sırasında bireyler arasında çatışmalar ortaya çıkmaya başlamış, şirket yönetiminin bu duruma kayıtsız kalması zamanla çatışmaların şiddetini arttırmıştır. Şirket içerisinde yaşanan açık çatışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

C Ltd. şirketinin ön muhasebeden görevli elemanı ile işletme müdürünün evlenmesiyle, şirketin diğer personeli ile ön muhasebe elemanı arasında çok geçmeden potansiyel olan çatışmalar açık çatışmalara dönüşmeye başlamıştır. Bu çatışmaların sebebi işletme müdürünün bir eş olarak rolü ile bir müdür olarak rolü arasında çelişkiler olmasıdır (Rol Çatışması). Ön muhasebe elemanı müdürün eşi olmasından aldığı

kuvvetle giderek kendi uzmanlık alanı olmayan işlere karışmaya başlamış, işletme müdürü ise yeni evlendiği eşini ve işinin gerekliliğini birbirinden ayıramayarak onun gereksiz ve işin gidişine uygun olmayan karışmalarına gerekli tavrı koyamamıştır. Bu da zamanla fakültede yatan hasta menülerin hazırlanması gibi uzmanlık gerektiren kimi işlerin düzgün ve kaliteye uygun olarak yapılmasını engellemeye başlamıştır.

Şirkette yaşanan bir diğer çatışma ise emir- komuta ve kurmay personel arasındaki çatışmadır. Bu çatışmada ise aşçı başı, gıda mühendislerinin talimatlarına uymayarak, kendi isteği doğrultusunda hareket etmeye başlamış ve sonunda meydana gelen hataların sorumluluğunu üstüne almayı reddederek gıda mühendisleriyle arasında birçok sorunların yaşanmasına neden olmuştur.

Yukarıda bahsedilen C Ltd. Şirketinde yaşanan çatışmaların çözülmesi bir yıl almış ve bu süre zarfında şirketin ürettiği hizmetlerin kalitesinde meydana gelen bozulmalar şirketi maddi zarara uğratmıştır.

GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün karmaşık yapılı örgütleri için yönetilmesi zorunlu olgulardan biri de çatışmadır. Giderek ilerleyen teknoloji ve artan ihtiyaçlar doğrultusunda örgütler bu ihtiyaçları karşılayabilmek için çok farklı statüde ve uzmanlık alanlarında personel istihdam etmekte bu da örgüt içerisindeki insan faktöründen kaynaklanan sorunları arttırarak çatışmalara neden olabilmektedir.

Çatışma kavramının algılanışı zaman içerisinde değişikliğe uğramıştır. Klasik yönetim anlayışına göre; çatışma, örgütsel işleyişte varlığı kabul edilmeyen bir durum olarak algılanmakta, şiddet ve zarar kelimeleriyle eş anlamlı olarak düşünülmektedir. Neo- klasik yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasının ardından, yönetimde insan faktörü üzerinde daha çok durulmaya başlanmış ve çatışmaların da insanlardan oluşan örgüt yapılarının bir gereği olduğu sonucuna varılmıştır. Geçen zaman içerisinde şekillenen günümüz yönetim anlayışı ise çatışmaların örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunu, optimum (uygun) düzeyde çatışmaların örgüt gerçeğinin sürdürülebilmesi için gerekliliğini, bazı çatışmaların işlevsel olabileceğini ve yöneticilerin çatışmaların sonuçlarını örgüt yararına kullanabilmesinin mümkün olduğunu göstermiştir. Bu gün örgütlerde çatışma yönetimi, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri haline gelmiştir. Çatışma yönetimi bilincinin yerleşmiş olduğu örgütler, işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmaların ayrımını yaparak bu konuda da düzenlemelere giden örgütlerdir.

Çatışmanın sonuçları, çatışmanın sebeplerine ve türlerine göre örgütsel işleyişi olumlu ve/veya olumsuz etkilemelerine bağlı olarak değerlendirilebilir. Çatışmaların olumlu etkiler yaratacak şekilde yönetilebilmesi ise yöneticilerin, yönetim konusundaki yeteneklerine bağlıdır. Yöneticiler, çatışmayı anlamak ve örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak durumundadırlar.

Çatışmaların yönetilebilmesi ve örgüt için işlevsel etkiler yaratabilmesi için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilip, nereden kaynaklandığı ve ne tür bir çatışma olduğunun çözümlenmesi gerekir. Yöneticiler, örgütler için aynı zamanda çatışma çözümleyicisidirler. Bu yüzden iyi bir yöneticide olması gereken becerilerden biri de çatışmaları algılayabilme ve uygun çözümler üretebilme becerisidir. Araştırmanın birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde; çatışma kavramı, çatışmanın ne olduğu, türleri,

örgütsel etkileri, çatışma yönetimiyle ilgili anlayışlar incelenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde örnek olarak verilen iki örgütte yaşanan çatışmalarla konunun daha somuta indirgenmesi düşünülmüştür. Bu iki örnek olaydan da anlaşılacağı gibi, zamanında algılanarak müdahale edilmeyen çatışmaların derinliği giderek artmakta, çalışanlar üzerinde daha olumsuz etkiler yaratmakta ve psikolojik olarak yıpranmalarına, iş verimliliğinin de düşmesine neden olmaktadır.

Araştırmanın sonucunda, diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de ekonominin gelişimini doğrudan etkileyen özellikle orta ölçekli birçok örgütte çatışmaların yaşandığını ve pek çoğunda hala çatışmanın analizi ve yönetimi konusunun yeterince anlaşılmadığını ve dolayısıyla çatışmaların sebep ve türlerine uygun çözümlerin örgüt yararına kullanılabilmeleri için gerekli donanımın olmadığı sonucuna varılmıştır.

Örgütün sağlıklı olarak işleyebilmesi için, yöneticilerin çatışma konusunu yeterince anlamaları gerekmektedir. Aksi halde çatışmalar; örgütleri iş göremez hale getirecek ve örgütün varlık nedeni olan amaçların gerçekleşmesini engelleyecektir. Bu yüzden örgütler, çatışma yönetimi konusuna daha fazla önem verip, personellerini eğiterek giderek daha yenilikçi ve dinamik örgüt yapılarına kavuşabilirler. Çatışmanın yönetilmesinde gösterilecek özen, örgütün yenilikçi ve yaratıcı fikirler üretmesine ve çalışanların bireysel gelişimlerine katkı sağlayacaktır. Günümüzün örgütleri, yalnızca üretime ve hizmete yönelik örgütler değildir. Bunların çok önemli sosyal sorumlulukları da vardır. Bu açıdan bakıldığında, “örgütsel sağlık” giderek daha çok önem kazanmakta ve iş görenleri de yakından ilgilendirmektedir. Çatışma konusu bu yönden de değerlendirilmesi ve üzerinde durulması gereken bir kavramdır.

KAYNAKÇA

- AKAT, İter, Gönül Budak, Gülay Budak (1999), İşletme Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları
- AYDIN, Vahdet (1977), Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara: Sevinç Matbaası
- ALTUĞ, Duygu (1997), Örgütsel Davranış “TKY Anlayışı İçinde”, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları
- ATAMAN, Göksel (2002), İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar(2. Baskı), İstanbul: Türkmen Kitabevi
- BALTAŞ, Acar, Zuhul Ballaş (2000), Bedenin Dili, İstanbul: Remzi Kitapevi
- BAŞARAN, İbrahim E.(1982), Örgütsel Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi
- BAYRAK, Coşkun (1996), “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, ss. 17- 27
- BAYSAL, A.Can ve Erdal Tekarslan (1996), İşletmeler için Davranış Bilimleri, İstanbul: Avcıol Basım Yayım
- BLAKE, R. Robert, Herbert A. Shepard, Jane S., Mouton (1964), Managing Intergroup Conflict Industry, Houston: Gulf Publishing Company
- BUDAK, Gönül, Gülay Budak (1994), Halkla İlişkiler, İstanbul: Beta Basım Yayım
- BUMİN, Birol(1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: Bizim Büro Basımevi
- CAN, Halil (1997), Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi
- CAN, Halil (2002), Organizasyon ve Yönetim (6.Baskı) , Ankara: Siyasal Kitapevi
- DÖKMEN, Üstün (1999), İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık

- DİNÇER, Ömer(1992), Örgüt Geliştirme, İstanbul: Timaş Basım Yayın
- ERDOĞAN, İlhan(1990), İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma: Stres ve Çözüm Yolları, Ankara: Bizim Büro Yayınevi
- ERDOĞAN, İlhan(1991), İşletmede Davranış, İstanbul: Hücre Basım
- ERDOĞAN, İlhan (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: Dönence Basım
- ERDOĞAN, İlhan (1996), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:266, s.154
- EREN, Erol (1984), Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No: 3182
- EREN, Erol(1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol(1993), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol(1996), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol(1998), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol(2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol(2003), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (6. baskı), İstanbul: Beta Basım
- ERTEKİN, Yücel(1982), Örgütsel Çatışma: Yönetim Psikolojisi İkinci Ulusal Sempozyumunda Sunulan Bildiriler: Yorumlar: Tartışmalar, Ankara: Sevinç Matbaası
- ERTEKİN, Yücel(1993), “Stres ve Yönetim” TODAİE Yayınları, Ankara, No:253
- ERTÜRK, Mümin(1994), “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması” Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11, s.125

- ERTÜRK, Mümin (2000), İşletmede Yönetim ve Organizasyon(3. baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- ERTÜRK, Mümin (2001), İşletme Biliminin Temel İlkeleri (5. baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- GORDON, Judith (1996), Organizational Behavior A Diagnostic Approach, Boston: Prentice Hall
- HERBERT, Theodore (1981), Dimensions of Organizational Behavior (2nd Edition), New York: Macmillan Publishing Co.
- IVANCEVICH, John M., Michael T. Matteson (1990), Organizational Behavior and Management, Boston
- JOHNS, Gary (1996), Organizational Conflict: Understanding and Managing Life at Work, New York: Harper Collins College Publisher
- KAHN, Robert L., Elise Boulding (1964), Power and Conflict in Organizations, London
- KARİP, Emin (2000), Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık
- KEÇEÇİOĞLU, Tamer (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları Dergisi, İstanbul, s.106
- KILINÇ, Tanıl (1975), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 14, ss.103- 104
- KILINÇ, Tanıl(1986), “Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 15, Sayı:1, ss.149- 168
- KILINÇ, Tanıl(1988), “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 17,Sayı:2,ss.103- 118
- KILINÇ, Tanıl(1990), “Gruplar arası Çatışmanın Çözümüne Laboratuar Yaklaşımı ”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1- 2

- KOÇEL, Tamer (1984), “İşletme Yöneticiliği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:1
- KOÇEL, Tamer (1998), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım
- KOÇEL, Tamer (1999), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım
- KOÇEL, Tamer (2003), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar (9. Bas.), İstanbul: Beta Basım
- KORKMAZ, Mehmet (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- KORKMAZ, Sezer (1994), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, s: 1
- LUTHANS, Fred (1992), Organizational Behavior, New York: Mc. Gracs- Hill International Editions
- MC Ardle, Geri E.H. (1999), Farlılıkları Yönetme Sanatı (Çev. Y.Bülbül), İstanbul: Alfa Basım Yayım
- MESCON, H.Michael, Michael Albert, Franklin Khedour; (1985), Management, New York; Harper and Row Publishers. Inc.
- MORRISON, Emily K. (1994), Leader ship Skills: Developing Volunteers for Organizational Success
- ÖNCÜ, Ayşe (1976), Örgüt Sosyolojisi, Ankara: Sevinç Matbaası
- ÖZALP, İnan(1989), “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7,Sayı:1,ss.81- 114
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel (1996), Örgütsel Davranış, Eskişehir: ETAM AŞ. Matbaa Tesisleri

- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel (2003), Anadolu Üniversitesi Yayınları: Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını (No:1468)
- ÖZTÜRK, Azim (1992), “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi: İşletme Yönetiminde Güncel Konular”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yayınları, No:1, ss. 35- 40
- PONDY, Louis (1990), Organizational Conflict Management: Organizational Behavior and Management (Derl: Henry L. Tosi), Boston: PWS- KENT Publishing Company
- RHENMAN, E., L. Stromberg, G. Westerlund (1970), Conflict and Cooperation in Business Organizations, London: Wiley- Interscience
- ROBBINS, P. Stephen (2000), Managing Today, New Jersey: Prentice Hall Inc
- ROBBINS, P. Stephen (2001), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc
- ROLLINSON, Derek, Aysen Broadfield, David Edwards (1998), Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach, Essex: Addison Wesley Longman
- SİLAH, Mehmet (2001), Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitabevi
- ŞİMŞEK, Şerif (1987), “Örgütlerde Çatışma ve Yaratacılığın Önemi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, Cilt: 7, s:1- 2, s.21
- STOCKWELL, Ross G. (Nisan 1997), “Effective Communication in Managing Conflict”, CMA Magazine, No: 71, ss. 6- 7
- TEKARSLAN, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan, Can Baysal (2000), Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım
- THOMPSON, James D. (1976), Örgütler Çalışırken Yönetim Teorisinin Toplum Bilimsel Temeli (Çev: Ural Sözen, Tengiz Üçok), Ankara: Kalite Matbaası
- TJOSVOLD, Dean (1991), The Conflict: Positive Organization, New York: Praeger Publishers

TOSİ, Henry L., John R. Rizzo, Stephen J. Carroll (1986), Managing Organizational Behavior,
USA: Ballinger Publishing Company, A Subsidiary of Harper & Row Publishers

TOSUN, Kemal (1986), İşletme Yönetimi, İstanbul

TULUNAY, Nihal (1990), “Örgüt İçi Çatışmalar ve Çözüm Yöntemleriyle İlgili Bir Araştırma”,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul

ULUÇINAR, Asuman Türkel (2000), Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi İstanbul: Türkmen
Kitabevi

WILMOT, W.W., Joyce L.Hocker (1998), Interpersonal Conflict (5. Edition),USA, Mc Grow-
Hill

tdk.org.tr/sozluk (05.2006)

ÖZGEÇMİŞ



Fulya Edibe SENDUR

UYRUĞU T.C.
DOĞUM YERİ - TARİH İZMİR - 1977
MESLEĞİ Çevre Mühendisi

ÖĞRENİM DURUMU

1990- 1993: Mersin Tefvik Sırrı Gür Lisesi
1994- 1999: Lisans, Çevre Mühendisliği Bölümü, Selçuk Üniversitesi
2004- Çağ Üniversitesi, Mersin
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme
Yönetimi Yüksek Lisans Programı

STAJLAR:

1996: Mersin Halk Sağlığı İçme Suyu Laboratuvarı, TS266'ya
göre yapılması gereken su analizleri
1997: İller Bankası, Kanalizasyon Şube Md., Ankara Atıksu
Arıtma Tesisi proje ve inşaatları

YABANCI DİLİ

İngilizce, İtalyanca

EHLİYETLERİ

21 Kasım 1997; B sınıfı sürücü belgesi

NİTELİKLERİ

Denetici, Çevre Etütleri Sorumlusu, Çevre Yöneticisi, Çevre Denetçisi, , Teknik Ofis
Mühendisi, Proje Mühendisi, Network Uzmanı (MCP)

MESLEKİ TECRÜBESİ

2004 **Tameks Tarım Ürünleri Nak. Tic.San. Ltd. Şti –**
Mersin
Pazarlama Müdürü

2003- 2004 **GÜRİŞ – ACK ADI ORTAKLIĞI – İSTANBUL**
Melen Projesi SP 03 Cumhuriyet Arıtma Tesisi ile
Kıncılı Sırtı Arası Boru Hattı
Çevre Yöneticisi

2000 – 2001

BURGER KING OXFORD/ ENGLAND

Supervisor

ÜYELİKLER:

TMMOB Çevre Mühendisleri Odası – Sicil No: 1737

İLETİŞİM : e-mail;

esendur@cmo.org.tr, edibesendur@hotmail.com ,

Tel:

532 – 7944818

ÇALIŞMALAR

Sille (Konya) Barajı Su Kalitesinin İncelenmesi, 1999, Selçuk Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü Lisans Tezi

Büyük İstanbul İçmesuyu II. Merhale Projesi Melen Sistemi Projesinde Sözleşme Paketi 03 Kıncıllı Köyü sırtı Cumhuriyet su arıtma tesisi arası boru hattı inşaatı Çevre Yönetim Planı, Temmuz - 2003, İstanbul

EĞİTİMLER

2002- 2003:

Bilge Adam Microsoft Sertifikalı Teknik Eğitim Merkezi, Microsoft Sertifikalı Sistem Mühendisliği (MCSE)- İstanbul

2000- 2001:

King School OXFORD Dil Okulu, İngiltere, İngilizce Dil Eğitimi

1999:

TMMOB - CMO Yerel Yönetimler Okulu, Ankara

1998:

TÖMER, İngilizce Eğitimi, Konya

HOBİLER

Dans, Scuba Dalış, Yamaç Paraşütü, Tenis.