

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

**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
KOCAELİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tülay DİŞBUDAK**

**Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR**

**HAZİRAN -2011**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ:  
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE  
KOCAELİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tülay DİŞBUDAK

Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 13/06/2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

  
Prof. Dr. Adem Uğur

Jüri/Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

  
Prof. Dr. Cihangir AKIN   
Doç. Dr. Rana Özen KUTANIS

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Jüri Üyesi

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Tülay DİŞBUDAK**

**13 Haziran 2011**

## ÖNSÖZ

“ Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Çözülmesi ” konusu incelenmiş olup, çatışmanın nedenleri, çözüm teknikleri, yararları konusunda teorik bir çerçeve çizilmiş, çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler araştırma yapılarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Adem UĞUR Hocama teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim. Ayrıca, bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de şükranlarımı sunarım. Yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma da minnettar olduğumu ifade etmek isterim.

**Tülay DİŞBUDAK**

**13 Haziran 2011**

## İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>viii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>ix</b>

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÇATIŞMA OLGUSUNUN ANLAMI VE KAPSAMI.....</b>	<b>4</b>
1.1.Çatışma Kavramı.....	4
1.2.Çatışmanın Gelişim Evreleri.....	7
1.2.1.Potansiyel Çatışma.....	7
1.2.2.Algılanan Çatışma.....	8
1.2.3.Hissedilen Çatışma.....	8
1.2.4.Açık Çatışma.....	9
1.3.Çatışma Türleri.....	10
1.3.1.Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	10
1.3.1.1.Bireysel Çatışma.....	10
1.3.1.2.Bireyler Arası Çatışma.....	11
1.3.1.3.Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma.....	12
1.3.1.4.Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplar Arası Çatışma.....	13
1.3.1.5.Bölümler Arası Çatışma.....	13
1.3.1.6.Örgütler Arası Çatışma.....	14
1.3.1.7.Farklı Örgütler İçindeki Bireyler Arası Çatışma.....	14
1.3.2.Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma.....	14
1.3.2.1.Dikey Çatışma.....	14
1.3.2.2.Yatay Çatışma.....	15
1.3.2.3.Emir Komuta ve Kurmay Çatışmaları.....	15
1.3.2.4.Çapraz Çatışma.....	16
1.3.3.Niteliğine Göre Çatışmalar.....	17
1.3.3.1.Fonksiyonel Çatışma.....	17
1.3.3.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	17

1.3.4.Diğer Çatışma Türleri.....	18
1.3.4.1.Rol Çatışması.....	18
1.3.4.2.Amaç Çatışması.....	19
1.3.4.3.Kurumsallaşmış Çatışma.....	20
1.4.Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar.....	20
1.4.1.Geleneksel Yaklaşım.....	20
1.4.2.Modern Yaklaşım.....	21
1.5.Çatışmaya Yönelik Felsefeler.....	23
1.5.1.Geleneksel Felsefe.....	23
1.5.2.Davranışçı Felsefe.....	23
1.5.3.Etkileşimsel Felsefe.....	23

## **BÖLÜM 2: ÇATIŞMAYA YOL AÇAN TEMEL NEDENLER VE**

<b>ÇATIŞMANIN SONUÇLARI.....</b>	<b>24</b>
2.1.Çatışmaya Yol Açan Temel Nedenler.....	24
2.1.1.Sınırlı Kaynaklar.....	24
2.1.2.İşler Arası Karşılıklı Bağlılık.....	25
2.1.3.Uzmanlaşma ve Özel Amaçlar.....	26
2.1.3.1.Bölüm Amaçlarındaki Farklar.....	26
2.1.3.2.Örgütsel Amaçların Subjektif Çalıştırılması.....	26
2.1.3.3.Zaman Ufkundaki Farklar.....	26
2.1.3.4.Bilgi Edinme ve Göndermedeki Farklar.....	27
2.1.4.İletişime İlişkin Nedenler.....	28
2.1.5.Değişim ve Belirsizlik.....	29
2.1.6.Ödüllendirme Sistemleri.....	29
2.1.7.Örgütün Büyüklüğü.....	30
2.1.8.Örgütteki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı.....	31
2.1.9.Yöneticilik Biçiminin Farklılığı.....	31
2.1.10.Örgütsel Değişme Sonucu Değişen Durum.....	31
2.1.11.Personeldeki Farklılıklar.....	32
2.2.Örgüt ve Birey Açısından Çatışmaların Sonuçları.....	32
2.2.1.Çatışmanın Arzulanan (Olumlu) Sonuçları.....	32

2.2.2.Çatışmanın Arzulanan Olumsuz Sonuçları.....	34
---	----

### **BÖLÜM 3: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER..... 36**

3.1.Çatışma Yönetimi.....	36
3.2.Olumsuz Çatışmaların Ortaya Çıkmasına Meydan Verilmemesi.....	38
3.3.Çatışmalarla Başa Çıkma Yöntemleri.....	39
3.3.1.Çatışmalara Geçici Çözüm Getiren Başa Çıkma Yöntemleri.....	40
3.3.1.1.Kadercilik.....	40
3.3.1.2.Kaçınma.....	40
3.3.1.3.Baskı.....	41
3.3.1.4.Yatıştırma.....	42
3.3.1.5.Uzlaşma.....	42
3.3.1.6.Ortak Bir Düşman Bulmak.....	43
3.3.1.7.Üstün Kararına Bırakma.....	44
3.3.2.Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri.....	45
3.3.2.1.İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi.....	45
3.3.2.2.Yapısal Değişkenleri Değiştirme.....	46
3.3.2.3.Sorun Çözme.....	46
3.3.2.4.Üst Hedefler Oluşturma.....	47
3.3.2.5.Haberleşmenin Arttırılması.....	47
3.3.2.6.Takım Yönetimi.....	47
3.4.Modern Çatışma Yönetimi ( Kaos Yönetimi ).....	50
3.4.1.Kaos Kavramı ve Kaos Teorisi.....	50
3.4.2.İşletmelerde Kaos.....	52
3.4.3.İş Örgütü ve Kaos.....	53
3.4.4.Kaos Ortamında Başarılı Olabilme.....	55

### **BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA ( KOCAELİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ )..... 58**

4.1.Araştırmanın Amacı.....	58
4.2.Araştırmanın Önemi.....	49

4.3.Araştırmanın Yöntemi.....	60
4.4.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	60
4.5.Araştırmadaki Bankaların Özellikleri.....	60
4.6.Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Değerlendirme.....	62
4.7.Araştırma Sorularını Değerlendirme.....	76
<b>SONUÇ.....</b>	<b>78</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>91</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1 :</b> Çatışma Yelpazesi.....	7
<b>Tablo 2 :</b> Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	22
<b>Tablo 3:</b> Çatışma Yönetim Stratejileri İle İlgili Örnek İfadeler.....	44
<b>Tablo 4:</b> Çatışma Çözüm Yöntemlerinin Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	48

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Çatışma Süreci.....	11
Şekil 2: Çatışma-Performans İlişkisi.....	17
Şekil 3: Öğrenim ve Cinsiyet Durumu.....	57
Şekil 4: İş-Eğitim Uygunluğu Durumu.....	58
Şekil 5: İşin Saygınlığı Durumu.....	58
Şekil 6: Medeni Durum.....	59
Şekil 7: Bankadaki Pozisyon Durumu.....	60
Şekil 8: Hizmet Süresi.....	61
Şekil 9: Yöneticinin Çatışmaya Yaklaşım Durumu.....	62
Şekil 10: Çatışma Yarar-Zarar Durumu.....	63
Şekil 11: İşten Ayrılma Düşüncesi.....	64
Şekil 12: Çatışmayı Kontrol Altına Alabilme.....	69
Şekil 13: Yöneticinin Modern Yönetim Konusunda Yeterli Bilgiye Sahiplik Durumu.	70
Şekil 14: Yöneticinin Zamanı ve Motivasyonu Yönetebilmesi Durumu.....	71

## **KISALTMALAR**

**BPY** : Bireysel Portföy Yöneticisi

**OPR** : Operasyon

**SS** : Satış Sorumlusu

**TPY** : Ticari Portföy Yöneticisi

<b>Tezin Başlığı:</b> Örgütlerde Çatışma Yönetimi :Bankacılık Sektöründe Kocaeli Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Tülay Dişbudak	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Adem Uğur
<b>Kabul Tarihi:</b> 13.06.2011	<b>Sayfa Sayısı:</b> ix (ön kısım)+ 86(tez)+5(ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Çalışma Ekonomisi ve End. İliş.	<b>Bilim Dalı:</b> İnsan Kaynakları Yön.ve End. İliş.
<p>Bu çalışmada; örgütlerin sıklıkla karşılaştığı çatışma kavramı incelenmiş olup, öncelikle çatışmanın nedenleri, çözüm teknikleri, yararları teorik açıdan ele alınmıştır. Çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler iki Kamu ve iki Özel Bankada çalışan personeller üzerinde uygulama yapılarak araştırılmıştır.</p> <p>Çalışmanın birinci bölümünde; çatışma olgusunun anlamı, gelişme evrimi ve kapsamı üzerinde durulurken, ikinci bölümünde, çatışmaya yol açan temel nedenler, çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde; çatışma yönetimi, çatışma yönetiminde kullanılan başa çıkma yöntemleri ve çatışmanın üstesinden başarılı olarak gelebilme konularına değinilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise; örgütsel çatışmanın Kamu ve Özel Bankalar üzerine etkileri mülakat yöntemiyle araştırılmıştır.</p> <p>Yapılan araştırma da Kamu Bankalarında meydana gelen çatışmaların çalışanları olumsuz etkilediği ve bu çatışmaların yöneticiler tarafından iyi yönetilmediği sonucuna varılmıştır. Özel Bankalarda meydana gelen çatışmaların çalışanları olumlu etkilediği ve Kamu Bankalarının aksine bu çatışmaların yöneticiler tarafından iyi yönetildiği tespit edilmiştir.</p>	
<b>Anahtar kelimeler:</b> Çatışma, Çatışma Yönetimi, Birey, Örgüt	

<b>Title of the Thesis :</b> Conflict Management in Organizatios: Kocaeli Example of Banking Sector	
<b>Author:</b> Tülay Dişbudak	<b>Supervisor :</b> Prof. Dr.Adem UĞUR
<b>Date :</b> 13.06.2011	<b>Nu. of pages :</b> ix(pre text) +86(main body)+5(app.)
<b>Department:</b> Labour Economics and Endustrial Relation	<b>Subfield:</b> Human Resources Management and Endustrial Relation
<p>The concept of conflict that is often faced by organizations examined in this study. Firstly causes of conflict, solution techniques and benefits are discussed theoretically. Then the effects of conflict on individuals and organizations were investigated by an application on staff of the public and private four bank employees.</p> <p>While in the first part of the study, the meaning of the phenomenon of conflict, the evolution of development and the scope of conflict were emphasized, in the second part of the study, the main causes leading to conflict, positive and negative consequences of conflict were discussed. In the third part of the study, conflict management, coping methods used in conflict management and issues of successfully overcome the conflict were mentioned. In the last part of the study, the effects of organizational conflict on public and private banks were investigated by interview method.</p> <p>The research concluded that in public banks, the conflicts adversely affected employees and these conflicts were not well-managed by administrators. On the other hand it showed that in private banks, the conflicts affected employees positively and unlike the public banks, these conflicts were well managed by administrators</p>	
<b>Keywords:</b> Conflict, Conflict Management, Individual, Organization	

## GİRİŞ

Günümüzde insanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Buna paralel olarak bireyler örgütlerde sürekli sosyal ilişki ve etkileşim ağı içersindedirler.

Çatışma toplumsal yaşamla iç içe girmiştir. Bireysel değerler, inançlar ve algılardaki farklılıklar, kısacası değişimin doğal bir sonucu olarak anlaşmazlık ve uzlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmaz bir hal almıştır. Çatışma, sadece insanlara özgü bir olgu olmayıp, tüm canlılar, yaşamlarını devam ettirebilmek için çevreleri ile mücadele etmek, yeri geldiğinde çatışmak zorundadır.

Çatışma iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilmektedir. Çatışma nasıl tanımlanırsa tanımlansın, anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek ve kendi görüşlerini hakim kılmak için ellerinden geleni yaparlar.

Çatışma sonucunun olumlu ya da olumsuz olması, yöneticinin çatışmayı nasıl yönettiğine bağlıdır. Yönetici, çatışmanın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük paya sahiptir ve dengeyi sağlamaktadır. Bir örgütte çatışmanın var olması o örgütün yaşadığı, değiştiği ve geliştiğinin bir göstergesi olabilir. Burada önemli olan konu çatışmanın, örgütün geleceğine hizmet edecek şekilde yönetilmesidir. Çatışma yönetimi, işletmelerde yöneticilerin zaman ve enerjilerini en çok alan konuların başında gelmektedir. Bir örgütte, yöneticilerin astlarıyla aralarındaki veya astlarının kendi aralarındaki çatışma durumlarında göstermiş oldukları davranış şekilleri, gerek astın işletmeye ve işine bağlılığı gerekse ilgili yöneticinin yöneticilik becerisinde büyük rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu husus, insan ağırlıklı olarak çalışan hizmet işletmeleri için daha çok ön plana çıkmaktadır

Çatışma, iki veya daha fazla insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkabilir. Bir örgütün başarılı olabilmesi için, her şeyden önce çalışanlar arasındaki uyumun iyi olmasına bağlıdır. İnsan ilişkilerinin var olduğu her ortamda, çatışma ile karşılaşılabilir. Bankalarda, üretilen hizmetlerin temelinde insan etmeninin büyük önem taşıması, çatışmalara uygun bir zemin hazırlamaktadır. Oluşan çatışmaların, nedenlerinin

araştırılması ve bu çatışmaların yapıcı ve yaratıcı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kaliteli bir yönetim modeline ulaşabilmek için; işletme türü ne olursa olsun her yönetici, yöneticilik görevini üstlendiği örgütlerde meydana gelen çatışmaları, bilimin ön gördüğü teknoloji, araç ve yöntemleri kullanarak yönetmek zorundadır.

Bu çalışmada; örgütlerin sıklıkla karşılaştığı çatışma kavramı incelenmiş olup, çatışmanın nedenleri, çözüm teknikleri, yararları konusunda teorik bir çerçeve çizilmiş, çatışmanın bireyler ve örgütler üzerinde yarattığı etkiler ile iki Kamu Bankasında ve iki Özel Bankada uygulama yapılarak bu çalışma dört bölümde ele alınmıştır.

### **Araştırmanın Amacı**

Örgütler, birbirinden çok farklı kültür, eğitim, yaş, din, dil, ırk v.b. özellikleri olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu kadar farklı unsurun bir arada olduğu yerde işlerin her zaman bir sistem dahilinde ya da makine düzeninde ilerleyeceğini düşünmek yanlış olur. Çünkü farklı özelliklere sahip bireylerin, örgütsel süreç ve işleyişler konusundaki fikirleri de farklılık taşıyacaktır. Günümüzde örgüt yönetiminde geliştirici çatışmaların istenmesi ve yönetilmesi de önem kazanmıştır.

Bu çalışma, Bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin karşılaştıkları çatışma faktörlerini ve bu faktörlerin işgören üzerine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu araştırmanın temel amacı; Bankada şube içinde yaşanan çatışmaların nedenlerini incelemek, en sık karşılaşılan çatışma türlerini ortaya koymak, çatışmanın şube içinde en çok kimler arasında yaşandığı ve çatışmaların genelde yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğini göstermektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Küreselleşen dünyanın değişmeyen tek gerçeğinin değişim olduğu anımsanırsa; bireylerde ve işletmelerde farklılıkların artması sonucu çatışmaların kaçınılmazlığı gerçeği bir kez daha önemini göstermektedir.

Değişim ve çatışma, genel anlamda ürkütücü kavramlar olarak algılanır. İşletmelerde çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken asıl iş, çatışmanın olumlu sonuçlarını işletmenin yararına kullanabilmek ve olumsuz sonuçlarının da yıpratıcı etkilerini en aza indirebilmeye çalışmaktır.

Bu nedenle Müşteri beklentilerinin karşılanması yanında, işletmede çalışanların bireysel gereksinimlerine de cevap verebilme niteliği, hizmet işletmelerinin taşıması gereken işlev ve sorumluluğunu her dönemde önemli kılmakta ve bu tür temeli insana dayanan örgütlerin, etkili yönetilmesi gerekliliğini daha da belirginleştirmektedir. Yöneticilerin örgütlerini etkili-işlevsel yönetmelerine ve gerçekleşen/gerçekleşebilecek çatışma durumlarında; gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma mülakat tekniğiyle araştırılmıştır. Uygulamada Bankacılık sektöründe yaşanan çatışmaların nedenleri, en sık yaşanan çatışma türleri, kimler arasında daha çok çatışmaların yaşandığı, yaşanan çatışmaların sonuçlarını, yöneticilerin çatışmayı nasıl yönettikleri, sorularla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma Bankacılık Sektörü üzerinde, Kocaeli ilinde bulunan 2 Kamu Bankası Şubelerini ve 2 Özel Banka Şubelerini kapsayacak şekilde, her şubeden 4 kişiyle (müdür, müdür yardımcısı, şef ve memur) görüşülerek araştırma yapılmıştır.



## **BÖLÜM 1 : ÇATIŞMA OLGUSUNUN ANLAMI VE KAPSAMI**

### **1.1. Çatışma Kavramı**

Çatışma kıt olan kaynak, güç ya da statü üzerinde hak iddia edilmesi ya da değerler üzerindeki anlaşmazlıklar sırasında tarafların, rakiplerine zarar vermeyi, onları dışta bırakmayı ya da etkisiz hale getirmeyi amaçladıkları bir durum olarak ifade edilebilir. (Demir ve Acar, 1992:71-72).

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo - psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 2001:543).

Çatışma, örgüt içerisinde, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin dağılımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer, ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık şeklinde de tanımlanabilir (Şimşek, 2002:288).

Rahim; çatışmayı örgüt açısından inceleyerek “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır (Rahim, 1985:81). Thomas ise çatışmayı daha çok süreç açısından ele alarak “taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir (Thomas, 1990:258).

Birden fazla güdünün etkisiyle isteklerine ulaşmaya çalışan bireyler, çok sayıda seçenek karşısında kendilerini içinden çıkılamayacak bir durumdaymış gibi hissedebilmektedir. Çatışma olarak adlandırılan bu durum, Cüceloğlu'na göre, “birbirleriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar” (Cüceloğlu, 1991:281-282).

Çatışmada bireysel algılar da önem taşımaktadır. Bireyler, çatışmaların varlığını algıladıklarında çatışma gerçekleşmiş kabul edilmektedir. Buna göre çatışma, çatışmaya

yol açan durum ve olay birey tarafından algılandığı zaman ortaya çıkan bir gerçektir şeklinde tanımlanabilmektedir. Diğer bir ifade ile çatışma, varlığı bireyin algılarına bağlı olan bir kavramdır (Rose ve diğerleri, 2007:121).

Bu tanımlamalar çerçevesinde çatışma olgusunun, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamını taşıdığı ve yine gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonların azlığına ve değişen değer yargılarına dayandığı da söylenebilir.

Bahsi geçen tanımlardan da anlaşılacağı üzere genel kabul gören bir çatışma kavramı yoktur. Bunun sebebi ise düzeyi farklı olan bütün anlaşmazlıkların ve farklılıkların çatışma olarak nitelendirilmesidir. Sözlü tartışmadan fiziksel şiddete kadar benzer olaylar çatışma olarak düşünülmektedir. Bu konuda çatışma kavramı, basit farklılıktan şiddete uzanan bir yelpaze olarak değerlendirilmektedir.

Çatışmayı anlayabilmek için çatışmanın hangi evrelerde ne ifade ettiğini gösteren tablo aşağıda verilmiştir:

**Birinci Evre Basit Farklılık :** Ciddi olmayan basit uyuşmazlıklar vardır. Taraflar isteklerinin anlayış ve işbirliği içersinde çözebilir. Dışarıdan herhangi bir müdahale ters tepki yaratabilir.

**İkinci Evre Anlaşmazlık :** Bu evrede uyuşmazlık ön plana çıkmıştır ve kutuplaşma başlamıştır. İş birliği yerine taraflar arasında pazarlık başlamış olup, anlayış yerini tehdite bırakmıştır. Sorun hakem aracılığı ile çözülebilir.

**Üçüncü Evre Uzlaşmazlık:** Kutuplaşma ve gerilim yükselmiştir. Farklılıklar ihmal edilmediği için çatışma başlamıştır. Etkileşim tarafların ya da bir hakemin belirlediği koşullara bağlı olarak gelişir. Taraflar kazan ya da kaybet tutumu ile davranış gösterirler. Taraflar karşılıklı olarak teklifler, kanıtlar, ikna çabaları ve tehditler ortaya koyarlar. Bütün tarafların fedakarlık yapması, herhangi birinin kazanması ya da herkesin kazanması ile çatışma bitebilir. Kutuplaşma yüksek boyutta, gerilim artmış ve taraflar duyguları ile hareket ediyorsa varılan anlaşma memnuniyet vermeyebilir. Bu durum tarafları daha yoğun çatışmalara götürebilir.

**Tablo 1: Çatışma Yelpazesi**

KOŞULLAR	I. EVRE BASİT FARKLILIK	II. EVRE ANLAŞMAZLIK	III. EVRE UZLAŞMAZLIK	IV. EVRE KAMPANYA	V. EVRE YASAL ÇEKİŞME	VI. EVRE ŞİDDET VE KAVGA
ÇÖZÜME GÖTÜREN SÜREÇ	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlama Pazarlık	İkna Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
PROBLEM ÇÖZME DAVRANIŞI	Ortak problem çözme	Seçenekler üzerinde tartışma	Ussal kanıt Oyuna kurala göre oynama	Duygusal ve mantıki stratejiler kullanma	Hakim veya jüriye kanıtlar sunma	Psikolojik yada fiziksel şiddet kullanma
TARAFLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ	Dostluk Arkadaşlık	Taraf tutma	Muhalefet	Rekabet	Düşmanlık	Düşmanlık
AMAÇLAR	Diğerini kapsar	Diğerini kapsar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini dışlar	Diğerini yok eder
TARAFLARIN YAKLAŞIMI	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet Dostça olmayan	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Kazan-Kaybet Dışlayıcı	Bir araya gelemes
İLETİŞİM	Açık Dostça	Açık fakat Kasıtlı	Sınırlı Gergin	Sınırlı Planlı	Kontrollü Bloke	Şiddet dışında kapalı
KARAR VERME	Ortak	Ortak karar ve anlaşma	Uzlaşma ve arabuluculuk yoluyla ortak karar	Oylama yada üçüncü taraf kararı	Hakim, jüri yada mahkeme kararı	Diğer tarafı zorlama yoluyla kontrol
MÜDAHALE OLASILIĞI	İhtiyaç yok	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu	Tarafsız üçüncü kişinin arabuluculuğu yada uzlaştırması	Tarafsız kişi kararı, oylama, seçim	Uzlaştırma Hakim yada Jüri	Güç kullanarak müdahale
MUHTEMEL SONUÇLAR	Ortak anlaşma ve tatmin	Tarafların tatmin olduğu kabul edilen anlaşma	Ödün verme Bir taraf kazanır. En az bir taraf tatminsiz	Bir taraf kazanır yada çekilir. Kazanan memnun kaybeden kabul eder ve tatminsiz	Bir taraf kazanır kaybeden kırgın ve çaresiz	Biri kazanır. Her ikisi de zarar görmüştür. Biri ortadan kaldırılmıştır. Korku vardır.
KONTROLDEN ÇIKMA OLASILIĞI	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek

**Kaynak:** Karip, (1999:12)

**Dördüncü Evre Kampanya:** Bu evrede taraflar arasında iletişim sınırlıdır. Çatışma oylama, seçim ya da tarafsız hakem kararı ile çözülür. Tarafları ikna etmek bu evrede önemlidir. İkna etmek için mantık ve duygusal yöntemler uygulanabilir. Taraflar arasında ortak çözüm imkansızdır, kazanma ya da kaybetmek vardır. Taraflar memnun olmasalar bile oylama sonucunu ya da hakem kararını kabul etmek zorundadırlar. Farklı aksiyon yöntemleri çatışmanın dozunu arttırabilir.

**Beşinci Evre Yasal Çekişme:** Bu evrede kararı hakim yada bilir kişi verir, tarafların bunları seçme hakkı yoktur. Kazanmak için tanık ve delil sunmak zorunludur. Mahkemeyi kanunlar belirlemiş olup, uyuşmazlığı çözecek karar tüm tarafları bağlar.

**Altıncı Evre Şiddet ve Kavga:** Son evredir. Amaç karşıya fiziksel zararlar vermektir. Bu evredeki çatışma bireyler ve örgütler için yıkıcıdır. Fiziksel güç kullanmak şiddetin belirgin özelliği olsa da psikolojik, ekonomik, politik vs. şiddet türleri de yıkıcı olabilir. Bu noktaya gelmiş uyuşmazlığın alt evrelere düşürülmesi zordur. Tüm tarafların zarar görmesi kuvvetle muhtemeldir. Kaybeden veya alt edilen taraf daha sonra yeniden şiddet kullanmak üzere geri çekilmiş olabilir. Bu durum şiddetin ertelendiğine işaret eder (Karip, 1999:6-12).

## **1.2. Çatışmanın Gelişim Evreleri**

Örgütsel çatışmalar, belirli evrelerden geçerek gelişmekte ve gerçekleşmektedir.

### **1.2.1. Potansiyel Çatışma**

Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Bu durum, çatışma için koşulların doğmasını ifade eder. Örgüt içinde, örneğin amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kısıtlı olması vs. gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Özellikle değişim dönemlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin örgütsel değişim sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliklerinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmaya yol açabilir (Silah, Mehmet; 2000:251).

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örneğin bir örgütte grupların amaç farklılıkları, kısıtlı kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve

dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir.

### **1.2.2. Algılanan Çatışma**

Algılanan çatışma, örgütte görevli personelin çatışmalı durumları algılamasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür. Burada üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zamanda çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin, yasal bir güç kullanımı sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi (Ertürk, Mümin; 2000:221).

Tarafların çatışmaya konu olan olay veya durumları algılama tarzları ile yakından ilişki bulunmaktadır. Bu evre, bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varmasıyla ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbirleriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir senaryo yazarlar. Çatışmanın hissedilmesiyle insanlar duygusal davrandıklarında taraflar sinir, gerginlik, engellenme ya da düşmanlık yaşayabilirler.

### **1.2.3. Hissedilen Çatışma**

Hissedilen çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellenmeler, isteksizlik ve stres belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Örneğin, doğru zamanda doğru yerde olmak kişiye güç kullanabilme fırsatı verebilir. Yasal bir gücü olmasa bile kişi kendi kendine güç kullanabilme fırsatı yaratabilir. Bu durum da fırsatı kullanarak gücü elinde bulunduranlarla, diğer üyeler arasında hissedilir bir çatışma ortaya çıkabilir. Örneğin, bilgisayarını çok iyi kullanan bir büro şefinin, yöneticisine bu konuda demeç vermeye ya da yönlendirmeye çalışması, onun bilgi veya uzmanlık gücü dolayısıyla bu fırsatı değerlendirmesi, yönetici ve şef arasında bir çatışma yaratabilir (Kirel, 1997:480).

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Bu evrede, taraflar birbirlerine yönelik olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Çatışma kişiselleştirilir. Her iki taraf da, “biz” ve “onlar” tutumu geliştirir ve birbirlerini suçlamaya başlarlar. Çatışma kızıştıkça, taraflar arasındaki işbirliği ve uyum da

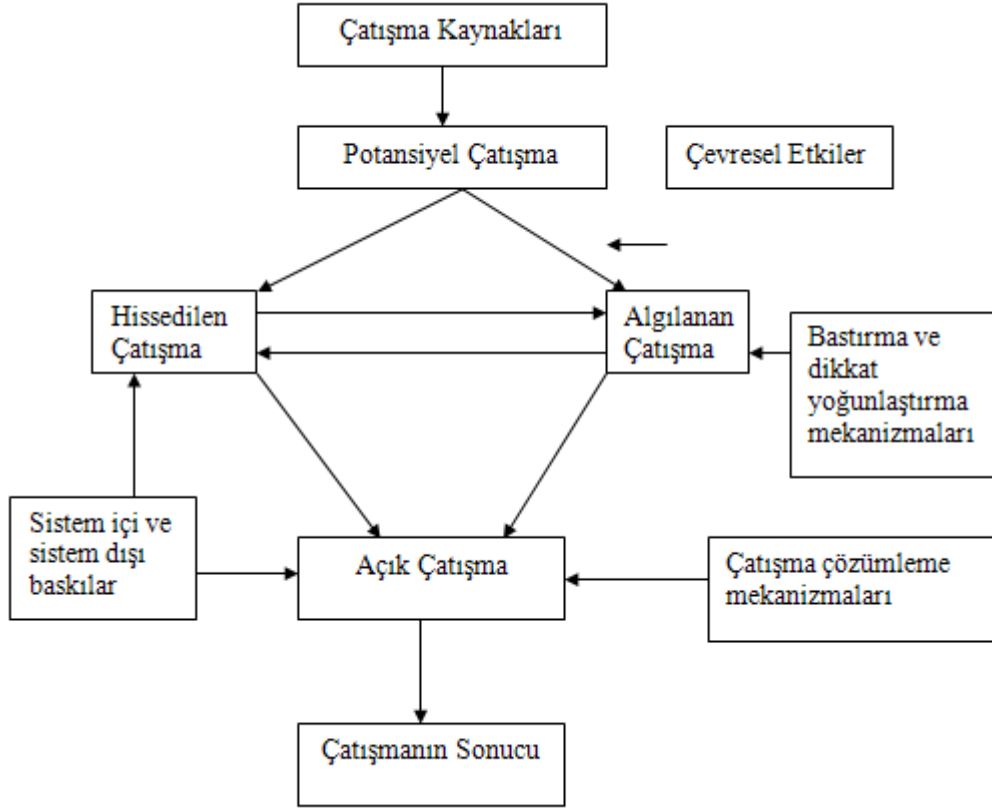
azalmaya başlar, bu durumda örgütsel etkililik de azalır. Kızgınlık, kaygı ve gerilimler hissedilen çatışmaların belirli göstergelerini oluşturur. Bu evrede, çatışma, etkili bir örgütsel performansın oluşabilmesi amacıyla yapıcı bir biçimde kullanılmalı ve çözümlenmelidir.

#### **1.2.4. Açık Çatışma**

Bu evrede, taraflardan biri, diğerine karşı nasıl mücadele vereceğini belirler, böylelikle, her iki taraf da birbirlerine zarar vermeye ve amaçlarına ulaşmalarını engellemeye başlarlar. Açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu durumda aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir.

Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözümlenmesi çok daha kolaydır. Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında çözüm de zor bir durumdadır. Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Kişi, karşı gelmesi sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle bu güce boyun eğer. Bu güç acı çekme, fiziksel olarak zarar görme, hareket kısıtlanması yoluyla endişe yaratılmasına ya da temel fizyolojik ya da güvenlik gereksinimlerinin zorlamayla kontrol altına alınmasına dayanır. Bu durumda da artık açık bir çatışma yaşanabilir (Kırel, 1997:480)

**Şekil 1: Çatışma Süreci**



**Kaynak:** Baysal ve Tekarslan, 1996:302

### 1.3. Çatışma Türleri

#### 1.3.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

##### 1.3.1.1. Bireysel Çatışma

Bireysel düzeyli çatışmalar bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlükle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder. Ayrıca bireysel çatışma, kişi kendisine verilen görevi başaramayacağını ve zamanında yerine getiremeyeceğini hissettiği durumlarda da söz konusu olabilir. Bu çatışma ile birey fizyolojik, psikolojik ve davranışsal boyutta olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir (Sezer, 1994:79).

Örgüt içindeki her birey kendine özgü, farklı ihtiyaç ve tutumlara sahiptir. Birey ihtiyaçlarını elde etmek için bir takım davranışlarda bulunur. Bunu aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.

## İhtiyaçlar \_\_\_\_\_ Davranışlar \_\_\_\_\_ Amaçlar

Birey, davranışlarının sonucunda amacına ulaşıyorsa, bireysel gerginlik ortadan kalkar. Eğer bunun tersi söz konusu ise, çatışma devam eder. Bireysel çatışma içinde ele alınabilecek önemli bir konu bilişsel çelişkidir. Birey, tutum, inanç ve değerlerine aykırı bir durumla karşı karşıya geldiğinde ortaya çıkan bilişsel çelişki, rahatsız edici bir durum meydana getirir. Birey, bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için aşağıdaki üç yoldan birisine yönelir: (Dökmen, 1994:17)

1. Davranış değiştirir.
2. Tutumunu değiştirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki mevcut bilgisini geliştirir.
3. Psikolojik savunma mekanizmalarından birisini kullanır.

Birey yeteneklerine ve ilgi alanlarına uymayan bir rolü üstlenmek zorunda kalırsa, kişi ile bu rol arasında bir anlaşmazlık çıkabilir. İş yerinde masa başında çalışmayı isteyen bir kişiye işletme dışında pazarlama görevi verildiğinde bu tarz çatışma ile karşılaşır.

### **1.3.1.2. Bireyler Arası Çatışma**

Bireylerarası çatışma; bireylerin farklı görüş açılarına, amaçlara, algılama düzeylerine sahip olmalarından, aralarındaki iletişim eksikliğinden, geçmişte aralarında yaşadıkları sorunlardan, rekabetten vb. durumlardan kaynaklanabilir. Örgütlerde en sık rastlanan bireyler arası çatışma türü; ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Bu tip çatışmalara bireysel farklılıklar neden olur (Erol, 1996:462).



Bireylerarası çatışmanın yapıcı sonuçlarını beş maddede toplamak mümkündür: (Biol, 1990:68-69)

1. Sosyal sistemin gerektirdiği görevleri yapmak için gerekli olan teşvik ve enerjiyi artırır.
2. Çatışma, farklı görüşlerin var olması nedeniyle bireylerin ve sosyal sistemin yaratıcılığını artırabilir.
3. Her birey kendi görevine ilişkin bilgisine geliştirilir. Çünkü çatışma bireyi kendi görüşlerini açıklamaya ve destekleyici fikirlerini ortaya çıkarmaya zorlar.
4. Herkes kendi varlığını daha iyi fark etmeye başlar.
5. Bireyler arası çatışma kişinin kendi bireysel çatışmasını yöneltmesine yardım eden bir araç olur.

### **1.3.1.3. Bireyler ve Gruplar Arası Çatışma**

Bu çatışma, grup üyesinin grup kurallarına uymadığı zaman grupla çatışması sonucu ortaya çıkar. Kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaları sonucunda çatışmalar artar.

Grup; üyeleri üzerinde davranışlarının değişmesini sağlayan, tutumlarını güçlendirici veya zayıflatıcı yönde etkide bulunabilir. Eğer bu tutum değişimi grup normu doğrultusunda, grup bunu artırıcı rol oynar. Eğer grup normuna ters düşüyorsa, grup bu tutum değişimini engelleyici rol oynar (Kağıtçıbaşı, 1988:206).

Grup-birey ilişkisine yönelik Araştırmalar ve kuramsal yaklaşımlar üç bölüm altında toplanmıştır: (Kağıtçıbaşı, 1988:201)

Bunlardan birincisi, grup içinde norm gelişmesi ve bireyin bu norma uyması ile ilgili çalışmalardır.

İkinci bölümde, grubun bireyin tutum değişimiyle ilişkisi incelenmiş; grup, bireyde tutum değişimi yaratan ya da buna engel olan bir güç olarak incelenmiştir.

Üçüncü bölüm araştırmalarda da grubun verimliliği ile bireyin verimliliği karşılaştırılmakta ve bireyin verimliliğine grubun etkisi incelenmektedir. Bütün bu Araştırmalar grup içinde ve bireyler arası etkilerinde bireyin önemini vurgulamaktır.

#### **1.3.1.4. Grupların Kendi İçlerinde Ve Gruplar Arası Çatışma**

Örgütlerde bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde ortaya çıkan çatışma grup içi çatışmadır. Gruplar arası çatışmalar ise aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır. En çok rastlanan çatışma tipi budur ve yönetimi de zordur. Yönetici hakem rolü izlese bile bu durum grupların hoşuna gitmezse örgütün geneli etkilenebilir. Sosyal örgütlerde çatışmanın birçok örnekleri yaşanmaktadır. Örneğin, pazarlama ve satış bölümlerindeki sorumlular çeşitli mamuller satmak ve sürekli değişen mamul karması oluşturmak isterler. Öte yandan imalat bölümündekiler daha az mamulü daha çok miktarlarda üretmek isterler. Çünkü bu anlayış yaşamlarını kolaylaştıracaktır. Örgütler çatışmaya karşın yaşamışlar ve yaşayacak ve gelişeceklerdir. Gruplar, çatışmayı yaşayacak ve çatışmayı yönetmeyi öğreneceklerdir ve öğrenmek zorundadırlar. Örgütlerin temel taşı olan grupları tanımak ve yaşadıkları sorunları öğrenmek yoluyla yaşam kolaylaşır. Bireyler, gruplar, örgütler yarınlarına güvenle bakarlar (Biro, 1990:79). Gruplar arası çatışmanın azaltılmasında farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin başarılı olabilmesinin temelinde örgütün yeniden tasarlanması yatmaktadır Çatışmaya neden olan sorun birden fazla birimi ilgilendirse de sorunun çözümlünü bir grup bulmaktadır.

#### **1.3.1.5. Bölümler Arası Çatışma**

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında meydana gelen çatışmadır. Örneğin bir işyerinde finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmesi.

### **1.3.1.6. Örgütler Arası Çatışma**

Örgütlerarası çatışma örgütün çevresindeki diğer örgütler ile çatışması halinde ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin rakipleri ile çatışması doğal olan bir çatışmadır. Bunun yanında örgütlerin çevre kuruluşları, sendikal kurumlar ile çatışmaları da mümkündür.

Burada bir örgütün kendi dışında faaliyette bulunan diğer örgütlerle olan çatışmaları söz konusudur. Örneğin iki rakip işletmenin birbiriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uygulanan çeşitli personel politikaları ve uygulamaları bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir ( Eren, 2001).

### **1.3.1.7. Farklı Örgütler İçindeki Bireyler Arası Çatışma**

Bir örgütte çalışan kişinin, farklı bir örgütten kişiyle çatışması sonucu oluşur. Yerel bir şirket hakkında sürekli yazı yazan bir gazete, bu duruma örnek verilebilir. Bu durumdan dolayı şirketin halkla ilişkiler müdürü ile gazetenin yöneticisi çatışma içine girebilir.

## **1.3.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma**

### **1.3.2.1. Dikey Çatışma**

Dikey çatışma, bir örgütte ast üst durumundaki kişi veya kademeler arasında gerçekleşir. Üstlerin astları çok sıkı biçimde kontrol etmek istediklerinde ve astların da bu duruma direnç gösterdiklerinde ortaya çıkar.

Dikey çatışma, yetersiz iletişimden, amaç çatışmasından, bilgi ve değerlerle ilgili uyuşmazlıklarından, çalışanın performansı ile ilgili sorunlardan doğabilir. İş bölümü ve uzmanlaşma olmayan örgütlerde yöneticilerin astlarını farklı amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda ast ile yönetici arasında çıkan çatışma bu konuya örnek verilebilir.

Her kuruluşta, emir – komuta sistemi olsa da, ast ve üst arasında bazen sorunlar olabilir, ast ve üst her zaman her konuda anlaşamayabilir, birbirlerine ters düşebilir ve aralarında çatışma doğabilir. Astlar ile üstler arasındaki en önemli çatışma konusu, karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle, astlar üstünü, üstler de astlarını beğenmezler ve eleştirirler (Peker ve diğ., 2000:338).

### **1.3.2.2. Yatay Çatışma**

Bir işletmenin aynı düzeyindeki iş görenleri veya bölümleri arasında görülen çatışmalardır. Bu tür çatışmaların temel kaynağı örgütlerde bölümler arası düzenlemenin iyi yapılmaması olarak görülür. İşletmede örgütü yapanlar her bir bölümü işletmenin amacı doğrultusunda ideal ölçülerde düzenlerler. Bu amaçlar bölümler arası rekabeti ortaya çıkarabilir ve sonuçta çatışma görülür. Eğer rekabet olumluysa çatışma olumlu etkili, aksi takdirde olumsuz sonuçlu olacaktır (Erdoğan, 1999:155-156).

Yatay çatışmalar, hiyerarşik kademede aynı düzeyde olan bölümler arasında yaşanır. Farklılaşmış amaçlara sahip iki veya daha fazla kişi, grup ya da bölümler arasında fonksiyonel ilişkinin olduğu durumlarda yatay çatışmalara rastlanmaktadır. Bu tür çatışmalar, genellikle; işletme içindeki herhangi bir bölümün, diğer bölümleri düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, dayatmalarda bulunmasından kaynaklanır (Arslan, 2002:230).

Yatay çatışma, aynı düzeydeki kişi veya kademeler (örneğin, üretim ve satış departmanları) arasındaki çatışma türüdür. Bu tür çatışmalar, amaç uyumsuzluklarından, kıt kaynaklardan ve kişiler arası ilişki problemlerinden kaynaklanmaktadır.

### **1.3.2.3. Emir Komuta Ve Kurmay Çatışması**

Bu çatışma daha çok örgütteki kişi ya da birimlerin üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir- komuta birimleri, emir verme hakkına sahipken; kurmay birimlerin sadece alınacak kararlara ışık tutma, bilgilendirme ve tavsiyede bulunması söz konusudur ve genelde bu kişiler tepe yöneticisine bağlıdırlar. Uzmanlık farklılığı, tecrübe farklılığı gibi nedenlerden dolayı iki grup arasında çatışmanın çıkmasından kaynaklanır.

Örgütte yer alan, yetki ve sorumluluk taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında oluşan çatışmadır. Kurmay birimde görev yapan birey konusunda uzmandır, ancak emir-komuta birimi üzerinde yetki sahibi değildir. Emir-komuta birimine yol göstermek ve rapor vermekle görevlidir. Yapılan işle ilgili bütün sorumluluk emir-komuta birimine aittir. Kurmay personel, başarısızlıktan sorumlu değildir. Komuta-kurmay personel arasında oluşan çatışma, komuta ve kurmay elemanlar tarafından farklı nedenlere bağlanmıştır.

Komuta personeline göre, komuta-kurmay çatışmasının temelinde dört neden yatmaktadır: (Şimşek,1987:21)

- 1.Kurmay elemanlar, sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.
2. Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı öneriler getirmemektedirler.
- 3.Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler.
- 4.Belirli alanlarda uzmanlaşmaları sonucu, kurmay elemanlar oldukça dar bakış açılarına sahiptirler.

Kurmay personele göre, komuta-kurmay çatışmalarının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır: (Şimsek,1987:22)

1. Komuta elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar.
2. Komuta elemanlar, kurmay elemanları çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar.
3. Komuta elemanlar kurmay elemanlara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima hatlarınkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri komuta elemanları tarafından desteklenip uygulanmadığı zaman büyük bir kızgınlık duyarlar.

#### **1.3.2.4.Çapraz Çatışma**

Örgüt içinde bir yöneticinin kendi bölümü dışında çalışan diğer iş görenlerle çatışması sonucu çapraz çatışma ortaya çıkmaktadır.

### **1.3.3. Niteliğine Göre Çatışmalar**

#### **1.3.3.1.Fonksiyonel Çatışma**

Fonksiyonel çatışma, yeni fikirlere, bilgilere ve problem çözümünde yeni yöntemlere yol açarak, yanlış inançların ve değerlerin, düzeltilmesine yardım eder. Örgütün amaçlarına ulaşmasına bu çatışmalar katkıda bulunur.

Bu tür çatışmalar, organizasyonun farklı kısımlarında bulunan sorunlara işaret eder. Bu sorunların, yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca, organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır (Koçel,1993:396-397).

Fonksiyonel çatışma örgüt performansını arttırarak, örgüte kazançlar sağlar.

#### **1.3.3.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

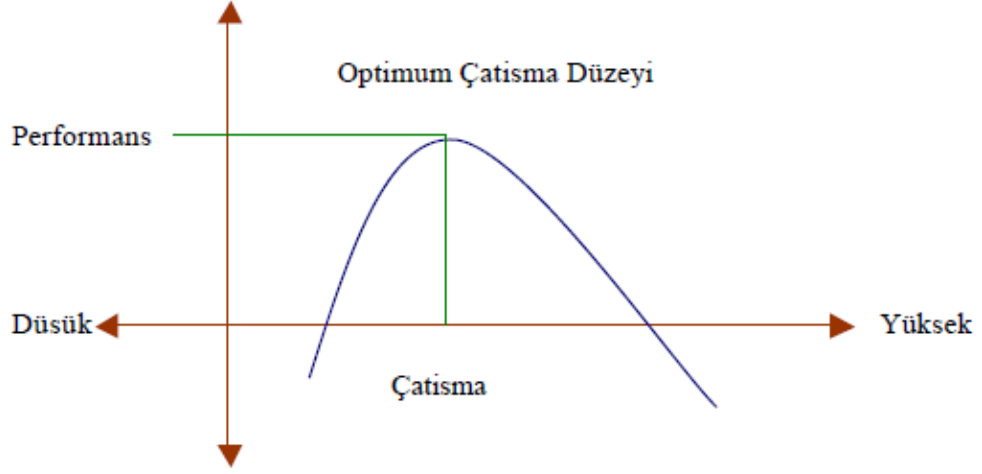
Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte performansın azalmasına, yapılan planlar içinde karar alımlarının veya alınan kararların sonuçlarının ertelenmesine yol açar.

İşletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak bu durum, bütün çatışmalar için geçerli değildir (Koçel,1993:396).

Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütün amaçlarına ulaşmasını engeller.

Çatışma performansı olumlu ya da olumsuz etkileyebilir. Örgütlerde performansı dengeli bir düzeyde tutmak için optimum bir çatışma düzeyi sağlanmalıdır.

## Şekil 2 : Çatışma – Performans İlişkisi



Kaynak: Köse, 1994:467

### 1.3.4. Diğer Çatışma Türleri

#### 1.3.4.1. Rol Çatışması

Bireyden aynı anda birbiri ile çelişen rollerin üstlenilmesinin istenilmesi, bireyin sahip olduğu değer, bilgi, beceri ve ihtiyaçlarının üstleneceği rol ile uyumsuz olması ve bireye aşırı rol yüklenilmesi sonucu başaramayacağı duygusuna kapılması yani bireyin örgüt içindeki oynamak istediği rol ile oynaması beklenen rol arasındaki uyumsuzluklar rol çatışmasının oluşmasına neden olur.

Böyle bir çatışma için ya hem olumlu hem de olumsuz yönlere sahip olan, ya da rekabet halinde bulunan iki ve daha fazla amacın birey için mevcudiyeti gerekir. Diğer taraftan; hayal kırıklığında tek bir güdünün amaca ulaşılmadan önce bloke edilmesine karşılık, amaç çatışmasında iki ya da daha fazla güdünün birbirini bloke ettikleri söylenebilir (Bumin, 1990:62).

Rol çatışması, bireyin aynı anda farklı rolleri gerçekleştirme zorunluluğunun sonucu ortaya çıkabileceği gibi, bireysel özellik ve yeteneklerin gerçekleştirilecek role uyumsuzluğundan da doğabilir. Bazen taşınan roller de rol çatışmasına yol açabilir. En genel şekli ile rol çatışması kişinin bulunduğu ortamda yapması gereken ile yaptığı

arasındaki olumsuz farktır. Yapılan çalışmalar, bireylerin rol çatışması ile karşı karşıya kalmasının temelinde rol belirsizliğinin yattığını göstermektedir. Rol belirsizliği, rolü gerçekleştiren kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevleri hakkındaki algılama yetersizliğinden ortaya çıkar (Erdoğan 1996: 158). Rol belirsizliği en basit bir ifadeyle bireyin ne yapacağını bilmemesidir. İki tip rol belirsizliği vardır. Bunlardan ilki görev belirsizliğidir. Bunun anlamı kişinin yapacağı iş hakkında bir belirsizlik olmasıdır. İkincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir (Özkalp, 2001:399).

Rol çatışması beş şekilde görülebilir:

1. Rol göndericinin kendi içinde çatışması
2. Göndericiler arası rol çatışması
3. Roller arası çatışma
4. Kişi-Rol çatışması
5. Aşırı rol yükleme

#### **1.3.4.2. Amaç Çatışması**

Örgütü meydana getiren bireylerle grupların çeşitli düzeydeki amaçları arasındaki farklılıklar “amaç çatışmalarına” neden olur. Her örgütte, bireylerin ve grupların örgüt amaçlarından farklı bir takım amaçları olduğu bilinen bir gerçektir. Bireyler ve gruplar bazen amaç konusunda kendi aralarında bazen de kendileriyle örgütün bütünü arasında uyumsuzluğa düşebilirler. Amaçlar konusundaki çatışmalar azaltılabildiği ve örgütün uyumu sağlanabildiği ölçüde örgütsel iş başarımı ve etkililiği artar (Şimşek, 2001:281-282).

Örgütü meydana getiren bireyler ile grupların amaçları arasındaki farklılıklar amaç çatışmasına neden olmaktadır. Bu amaç farklılıkları çok değişik şekillerde görülebilmektedir. Bireysel amaçlardaki farklılık olabileceği gibi uzmanlaşmanın sonucunda birimler arası amaç farklılıkları da olabilir.

Eğilimleri benzer olmayan insanlar değişik amaçlara göre davranışsal farklılıklar gösterebilirler, ama genelde uzun bir zaman dilimi içerisinde belli bir örgütsel amacın olumlu yönlerinin olumsuzlardan daha güçlü olduğu fark edilir. Kişi amaca yaklaştıkça



olumsuz yönler belirginleşir ve bir noktada birey ileri gitmekten vazgeçer veya tereddüt eder (Erdoğan, 1999:153).

Bu tür kişisel çatışmada, bir iş göreni çatışmaya düşüren veya çalışan ile çatışan başka birisi yoktur. İş gören, olumlu ya da olumsuz iki eş değer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığından, bunlardan hangisini seçeceğini belirlemede kararsız kalarak, kendi içinde çatışmaya düşer. Bu yüzden; bu tür çatışma, amaç çatışması veya güdü (gereksinme) çatışması olarak ifade edildiği gibi; kararsızlık ya da ikircilik olarak da ifade edilebilir (Başaran, 1982:221).

### **1.3.4.3. Kurumsallaşmış Çatışma**

Çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmaya çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türüdür (Şimşek, 2001:248). Örnek olarak işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan uyuşmazlıklar verilebilir. Şikâyetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular toplu sözleşmelerle ve yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır.

## **1.4.Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar**

### **1.4.1.Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo Klasik )**

Bu yaklaşıma göre çatışma, örgütün etkin işleyişini bozar ve etkiler. Bundan dolayı ortaya çıkması önlenmeli veya en kısa sürede ortadan kaldırılmalıdır.

Klasik yaklaşıma göre, birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik bulunması bireyin örgütün istekleri doğrultusunda davranmasını gerektirir. Bu nedenle çatışma istenmeyen bir durumdur. Ortaya çıkması halinde örgütün etkinliği azalabilir sonuçları yıkıcıdır. Öyleyse yönetimin görevi örgütü çatışmadan arındırmaktır. Sonuçları kötü olan çatışmadan kaçınmak bunların ortaya koyacağı etkileri ortadan kaldırmak gerektiği savunulur ( Korkmaz, 1994:80).

Neo klasik örgüt teorisinin çatışmaya bakışını içeren bu yaklaşıma göre; çatışmalar, örgütte var olan olgulardır. Örgütü gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdiği gruplardan oluşan

sosyal bir sistem seklinde gören yaklaşım, böyle bir sistem de azaltılabilen, fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çatışmaların ve çelişkilerin bulunması normal bir durum olarak ifade etmektedir (Şimsek, 1987:11).

#### **1.4.2.Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)**

Bu yaklaşıma göre çatışma, sosyal sistemler için yararlıdır ve desteklenmelidir. Fakat, kontrolden çıkmaması için yönetilmesi gerekmektedir.

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını içeren örgüt teorileri çatışmayı doğal bir olgu olarak görmektedir ve iş başarısı için belli bir düzeyde çatışmanın gerekli olduğu görüşünü savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre örgütsel etkinliğe ulaşmak bireylerin yüksek performans göstermesi ve yaratıcılıklarını ortaya koymasıyla mümkündür. Bu durumu sağlamak için ise belli bir düzeyde çatışmanın olması gereklidir (Korkmaz, 1994:81 ).

Çatışmanın düzeyinin az olması başka bir deyişle çatışmaları ortadan kaldırmak örgütle durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olabilir. Buna karşılık, çok yoğun ve sürekli bir çatışma ortamı da belirsizliğe ve çatışan tarafların yıpranmasına neden olabilecek ve ayrıca örgütü olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle çatışmanın düzeyi ve yoğunluğu çok önemlidir.

**Tablo 2: Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel Ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması**

<b>GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik- Neo Klasik)</b>	<b>MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)</b>
1.Çatışma kaçınılabilir.	1.Çatışma kaçınılmazdır.
2.Çatışma yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve örgütü yönetmedeki hatalardan ortaya çıkar.	2.Çatışma; örgütsel yapı, amaç farklılıkları, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3.Çatışma örgütün düzenli bir biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımı (performans) etkiler.	3.Çatışma, örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi, azalmaya neden olabilir.
4.Yönetimin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4.Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5.Optimal örgütsel iş başarımı, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5.Optimal örgütsel iş başarımı, makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

**Kaynak:** (Şimşek, 2002:290)

## **1.5.Çatışmaya Yönelik Felsefeler**

### **1.5.1. Geleneksel Felsefe**

Örgüt yönetiminde 1940 lara kadar olan hakim görüşü temsil etmektedir. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Tüm çatışmaların kötü olduğu görüşü, çatışmayı yaratan kişilerin davranışlarını incelemede basit bir yaklaşım sunar. Çatışmaların hepsinden kaçınılacağı için dikkatimizi sadece çatışmanın nedenlerine yöneltmek ve grup ile örgüt performansını geliştirmek için bu kötü işleyişleri düzeltmek gerekmektedir.

### **1.5.2. Davranışçı Felsefe**

Çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrini savunmuşlardır. Davranışçı felsefe taraftarları, çatışmaların genel olarak bireyler ve gruplararası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini ileri sürerek bunun olanaksızlığını belirtmişler. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar olabileceğini de belirtmişlerdir. Bu görüş 1940'lardan 1970'lerin ortalarına kadar etkili olmuştur.

### **1.5.3. Etkileşimsel Felsefe**

Bu yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci yaklaşım uyumlu, barışçıl, sakin ve işbirliği içindeki grubun değişme ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız ve tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Bu yaklaşımın en büyük katkısı grup liderlerinin asgari düzeyde grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir. Davranışsal Felsefeden farklı olarak olumlu çatışmaları açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini kapsayacak şekilde tanımlar.

## **BÖLÜM 2: ÇATIŞMAYA YOL AÇAN TEMEL NEDENLER VE ÇATIŞMANIN SONUÇLARI**

### **2.1. Çatışmaya Yol Açan Temel Nedenler**

Çatışmanın grup içersindeki yaratıcılığı arttırmadaki yapıcı ve olumlu rolü hiçbir zaman ihmal edilmemelidir. Yeni veya ilginç fikirlerin oluşturulmasının bir koşulu, grup üyeleri arasında kabul edilir sınırlar içinde fikir ayrılıklarının bulunmasıdır. Aslında çatışmasız bir grup statik olabilir ve kapasitesini tam olarak kullanamayabilir. Bu yüzden işletmelerde grup ilişkileri ve bu ilişkilerin verimli işleyişi çatışmanın kaynağı olarak görülmeli, en azından gruplar varsa çatışmanın varlığı da yadırganmamalıdır.

#### **2.1.1. Sınırlı Kaynaklar**

Örgütler insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Çeşitli görevleri yerine getirmek için bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış olan departmanlar görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Örgütü meydana getiren yaşamsal kaynaklar her zaman sınırlıdır ve paylaşımları söz konusudur. Ekonomik gereksinmelere oranla kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmamaları gereği her zaman potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturmaktadır. Çünkü, paylaşımında birimlerden biri veya birkaçı kaçınılmaz olarak istediklerinden veya ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak alarak yetinmek durumunda kalacak ve buda uyuşmazlığa neden olacaktır (Şimşek, Akgemici:1998). Sonuçta, kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle işbirliğine gitmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya dahi girmekten kaçınmayacaklardır. Kurumsal kaynakları üretkenlik temeline göre tahsisi mümkün olsa bile, bu kez de her grup kendi departmanlarının örgütsel verimlilikteki nispi önemi üzerinde münakaşaya girme ve uyuşmazlığa düşme olasılığı her zaman mevcuttur. Birbirine rakip olan iki bölüm müdürünü, bütçe tahsisi esnasındaki çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüşebilir ve özellikle taraflarda birisinin rekabeti kaybederek, varlığının tehlikeye girdiğini hissetmesi durumunda çatışmalar daha da şiddetli olabilmektedir. Bazı çatışmalarda aynı kaynağı iki farklı departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır. Bir sekreteri iki

bölümün veya iki yöneticinin birlikte kullanmaları bu nitelikte bir çatışmanın kaynağı olabilir (Eren:1998).

### **2.1.2.İşler Arası Karşılıklı Bağlılık**

İki veya fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine paralel olarak artacak veya azalacaktır. Taraflar arasındaki ilişkilerin çoğu tam bağımlılık ve bağımsızlık arasında yer alırlar. Tarafların paylaştığı sorumluluklar arttıkça, aktivitelerin programlanmasının, koordinasyonu ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır. Bir ilişkiler düzlemi olarak düşünülecek olursa, iki birimin birbiriyle direkt olarak temas nadiren geçtiği fakat sonuç olarak her birimin organizasyonel performansı etkilemesi dışında birbirleri üzerinde bağlayıcı olmadıkları durumlarda çatışma olasılığı düşüktür. İkinci olarak, bir tarafın, başka bir birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olması halidir ve 'tek yönlü' bağımlılık olarak ifade edilir. Böyle bir ilişkide, bağımlı taraf; bağımsız tarafa nazaran işbirliğine daha çok gereksinim duyacak ve bu nedenle diğer tarafa baskı yapma yoluna gidecektir. Bağımsız taraf bu baskıları karşılayamadığında çatışma patlak verecektir. Örneğin; gereken zamanlarda yeterli kalite ve miktarda hammadde ve malzemenin 'satın-alma' bölümünce alınmaması üretim işini aksatmakta ve üretim kalitesini düşürebilmektedir. Eğer pazarlama bölümü de üretimde meydana gelen aksamalar nedeniyle müşterilerine verdiği sözü tutamıyorsa bu iki bölüm arasında çatışmalar meydana gelecektir.

Çok yönlü karşılıklı bağlılık durumu ise her tarafın çıktılarının birbirleri için girdi olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip bir ilişkide her iki tarafta birbirine gerekli girdinin sağlayıcısı durumundadır. Bu tip bağlılıklarda yüksek derecede etkin bir koordinasyona ihtiyaç olması dolayısıyla çatışma olasılığı her zaman çok yüksektir. Pazarlama departmanlarının müşteri memnuniyetini sağlayabilmeleri büyük ölçüde, üretim gibi değer katan birimlere bağlı oluşu çok yönlü bir bağlılığı teşkil eder. Bu tip bağlılıklara sahip birimlerin başarıları etkin bir iletişimi ve ortak kararları gerektirir.

### **2.1.3. Uzmanlaşma ve Özel Amaçlar**

#### **2.1.3.1. Bölüm Amaçlarındaki Farklar**

Kurum yapısı içerisindeki fonksiyonel birimler farklılaşma ve uzmanlaşmaya yönelirken, kendilerine özgü amaçlar, görevler ve sorumluluklar geliştirirler. Bu fonksiyonel birimler örgütsel amaçlar üzerinde uzlaşmaya varmış olsalar bile her zaman öncelikli olan kendi birimlerinin hedefleri ve başarısı olacaktır. Örneğin; satın-alma departmanı birim maliyeti düşürmek için büyük miktarlarda sipariş vermek istemesine karşın, finansman departmanı düşük stoklarla yetinilip buradan sağlanacak kaynak tasarrufunun yatırıma tahsis edilmesinden yana tavır alması potansiyel bir çatışma kaynağı oluşturabilmektedir. Her örgütsel birim kendi amaçlarını maksimize edip başarılarını artırmaya çalışırken birbirlerine zıt düşmekte ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Çünkü her bölüm örgütsel başarıyı ancak kendi biriminin işlevlerinin başarısına bağlamakta ve örgütün kendi görüş açılarından görmekte ve algılamaktadır. (Şimşek ve Akgemici :2001).

#### **2.1.3.2. Örgütsel Amaçların Subjektif Çalıştırılması**

Örgütlerde açık ve objektif biçimde belirlenmiş çalışma amaçları gruplar arası çatışmaları azaltacaktır. Ancak, tüm örgütlerde açık ve objektif amaçların belirlendiğini söylemek güçtür. Hatta bazen örgütün görevlerinin kolayca belirlendiğini ifade etmek bile mümkün değildir. Bu durum organizasyonel amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Bundan dolayı organizasyonel amaçlar her bölüm, kısım, yönetici ve bireyler tarafından farklı yorumlanmakta, yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda da büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu tür çatışmalar bölümler ve kısımlar arasındaki yetki ve sorumluluk sınırlarının da yorumlanmalarında görüş ayrılıklarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren:1998).

#### **2.1.3.3. Zaman Ufkundaki Farklar**

İşletmelerde görevlerin yapısı ve niteliği farklı örgüt birimleri ve bölümlerin zaman ufkunda da değişikliklere yol açar. Bazı görevlerin planlanması iki üç yıl kadar geniş bir zaman perspektifini gerektirirken bazı görevlerde günlük planlamayı gerektirebilmektedir. Örneğin; üretim departmanı kısa dönemli zaman odağına sahip iken, araştırma-geliştirme departmanı uzun dönemli zaman odağına sahiptir. Yine

paralel olarak satış departmanı satabileceği her şeyi satarak satış hacmini, gelir ve pazar payını arttırmayı hedeflerken müşterilerin ödeme gücü (kendi departman hedefleri açısından) önem taşımaz. Buna karşılık muhasebe ya da kredi birimi satışların sadece ödeme gücü yüksek müşterilere yapılmasını (kendi nakit akışı ve finansman hedefleri açısından) istemesi muhtemel bir çatışma kaynağıdır.

#### **2.1.3.4. Bilgi Edinme ve Göndermede Farklılıklar**

İşbölümü ve uzmanlaşma, mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğidir.

Örgütlerdeki işbölümü arttıkça bölüm ve birimler arası ilişkileri dengeleştirmek, çeşitli gelişmeler, örgütlerdeki işbölümünün ve örgütsel etkinliklerin karmaşıklaşmasına ve bunun gereği olarak da çeşitli rol farklılıklarına yol açmaktadır.

Örgütlerde görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açmaktadır. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalar dört grupta incelenebilir.

**Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi:** Örgütte bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile sürdürürlerken uzmanlar daha özgür olmak isterler.

**Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi:** Bürokratlar örgütsel normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlıdırlar.

**Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi:** Uzmanlar örgütteki formal yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan denetime de karşı çıkarlar.

**Uzmanın örgüte karşı bağlılığı:** Uzmanlar bir örgütte karşılaştığı tüm şartları diğer örgütlerinki ile karşılaştırırlar. Eğer sağlanan olanaklar azsa örgütten ayrılabilirler. Örgüte bağlılık bu şartlarla mümkündür.

Bu uzmanlaşma ve işbölümüne paralel olarak teknik bilgi ve uzmanlaşma karmaşıklığı arttıkça bölümler biçimsel ve biçimsel olmayan kendi bağımsız bilgi edinme kaynaklarını geliştirirler. Örneğin; finans bölümü finanssal çevresine ilişkin bilgileri sağlayacak vergi uzmanları, ekonomistler, finansal analizcilerden oluşan bir bilgi



sağlama birimini oluşturması, uyguladığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri kendi ihtiyaçlarına yöneliktir. Pazarlama tedarik bölümü gibi diğer bölümlerin faaliyetleriyle ilgili değildir. Birimlerin çalışma sistemleri de elde edilen bilgiler üzerine kurulduğundan, her bölüm örgütte ne olup bittiği konusunda işlemin gidişatı konusunda oldukça farklı görüş açıları geliştirirler. Bir bölüm işlerin iyi gideceğinden, yeni pazar ve müşteri olanaklarından söz ederken, diğer bir bölüm yetersiz teknik olanaklardan kapasite eksikliğinden ya da hammadde veya enerji kıtlığından söz eder duruma gelmektedir. Böylece, bölümler arasında tüm örgütsel işlemlere ilişkin eksik bilgi sahibi olma toplam örgüt verimliliği ve etkinliği bazında yanlışlıklara, koordinasyonsuzluklara ve nihayetinde çeşitli çatışmalar neden olabilmektedir.

#### **2.1.4. İletişime İlişkin Nedenler**

Gerçekte, çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci ‘anlamaların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi’ şeklinde tanımlandığında; örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir(Baysal; Tekarslan:1996).

Anlam güçlükleri genel olarak; belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Örgütsel yapıyı oluşturan farklı departmanların mesleki terimlerinin birbirlerince bilinmemesi; mesajların açık bir şekilde algılanmamasına dolayısıyla çatışmalara neden olabilmektedir.

Hatalı ya da önyargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli birey yada grupların yeterince bilgi alışverişinde bulunmamalarının bir sonucudur. Kurumsal amaçlardan söz edilen, fakat alt amaçlara sahip birimlerinde var olduğu durumlarda, birimler arası bilgi ve fikir alışverişinin yetersiz olması, karşı tarafta eksik bilgi donanımına ve önyargılara sebep olacaktır. Birbirlerine kendi çalışma koşulları ve kısıtlamaları hakkında bilgi sağlamayan muhasebe ve pazarlama departmanları kendi amaç ve çıkarlarından başka bir şey düşünmeyecek; ilişkilerde doğabilecek aksamalardan dolayı karşı tarafı suçlayacak veya savunmacı bir davranış eğilimi gösterecektir (Tekarsalan ve Kılınç:2000). İletişim kanallarının sayıca çokluğu ya da kanalların bazılarındaki tahrifatlar, mesajın alıcıya gerçek anlamından farklı bir şekilde

ulaşmasına neden olacaktır. Ve alıcının mesaja, kaynağın gönderdiği gibi değil de, kendi algıladığı şekilde tepki göstermesi durumunda, kaynak ve alıcı arasında çatışma olasılığı doğacaktır.

#### **2.1.5. Değişim ve Belirsizlik**

Teknolojik ve kültürel anlamda yaşanan hızlı değişim ayrı bir çatışma kaynağıdır. Değişim ve karmaşıklık, belirsizliğin iki ana unsurudur. Değişim ve karmaşıklık düzeyinin artışı aynı oranda çatışma olasılığında yükseltmektedir.

Çünkü çevresel belirsizlik yöneticilerin planlama fonksiyonlarını, hedeflerini ve yönlerini net olarak tayin etmelerini güçleştirmektedir. Çoğu kez bu hızlı değişimle başa çıkabilecekleri bilgi birikiminden yoksun olduklarından, sık sık stratejik hedeflerde değişikliğe gitmek zorunda kalırlar ki buda iş görenlerin hedeflerinde, aktivitelerinde değişikliğe neden olmaktadır.

Teknolojik değişim ve bunun getirdiği yenilikler, örgütsel yapılarda ya da yaşlı kuşaklarda, değişime direnç ve benimsememe tepkisi ile karşılanmakta, kaygı ve gerilime neden olmaktadır. Bilgisayar ve robotların iş hayatına girmeleri kaçınılmaz olduğu halde, birçok çalışan ilk anda işsiz kalma korkusu ve endişesiyle, bu yeniliklere ilk anda direnç göstermişlerdir.

#### **2.1.6. Ödüllendirme Sistemleri**

Organizasyonel çatışmalar kaynak olarak gösterebileceğimiz bir başka unsur da ödüllendirme sistemleridir. Aynı amaç doğrultusunda faaliyet gösteren birey ya da grupların; bu amaca ortak ulaşma çabaları göz önüne alınmadan, sadece birimlere ait alt amaçlarının başarıları için ödüllendirilmesi durumunda, çatışma potansiyeli hiç kuşkusuz yükselmektedir. Örneğin; toplam kalite yönetimi çerçevesinde müşteri memnuniyetini ödüllendireme sistemine baz olarak alan işletme, müşteri memnuniyeti alanındaki iyileştirmeleri sadece pazarlama birimi çalışanları için değerlemesi ve diğer birimlerin bu anlamdaki çabalarının değerlendirilmemesi, kaçınılmaz bir çatışma olasılığını doğuracaktır (Tekarsalan ve Kılınç:2000).

Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı kurmalarda ise; ödüllerin

gösterilecek başarıya bağlanması kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içersine sokmaktadır. İşin içersine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgütte güç birliği yerine birbirini zayıflatan, olumsuz etkileyen kişi veya grupların oluşmasına neden olabilmektedir.

### **2.1.7. Örgütün Büyüklüğü**

Örgüt yapısı büyüyüp genişledikçe, amaçlarda açıklık azalır; ilişkiler daha formal bir nitelik kazanır; çok sayıda basamaktan geçen bilginin değişikliğe uğrama ihtimali artar, her uzman kendi alanını korumaya çalışır. Bu eğilimler de çatışma ihtimalini arttırır.

1953 yılında Tennessee Valley Authority'de yapılan bir çalışma, büyük örgütlerde çatışmanın daha fazla olduğunu göstermiştir. Araştırmacılar, küçük örgütlerin hedeflere ulaşma araçlarının daha özel, daha açık ve daha belirli olduğunu belirlemişlerdir. Hedeflerin açık ve iyi bilinmesi ise karışıklığı azaltmaktadır (Tulunay, 1990:211). Bu araştırmanın yanı sıra, 6 örgütün 250 ayrı örgütsel birimi üzerinde yapılan geniş bir çalışma, yukarıdaki bulguların tersine büyüklük-çatışma ilişkisini desteklememiştir. Bu çalışma ile daha önceki çalışma arasındaki temel ayrılık şöyle özetlenebilir. Büyüklük, çatışmayı canlandırabilmekte fakat çatışmanın önemi ve yoğunluğu denetimi genellikle güç olan diğer değişimler tarafından etkilenmektedir (Tulunay, 1990:211-212).

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütü amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta hiyerarşik basamaklar artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına elverişli koşulları oluşturmaktadır. Küçük örgütlerde, örgütün amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca götürecekt araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır (Ertürk; 2000:228).

### **2.1.8. Örgütteki Görev ve Sorumlulukların Karmaşıklığı**

İyi belirlenemeyen örgütsel görev ve sorumluluklar da çatışmaların muhtemel nedenlerindedir. Bireylerin çalışma alanlarını ve görevlerinin karışması çatışmalara neden olur. Örgütlerde görev ve sorumlulukların karmaşıklığı kontrol alanı ile ilgili belirsizliklere de bağlı olabilir. Örgütlerde zaman zaman hangi görevlinin ya da birimin hangi amire ya da bölüme bağlı olduğu karışmaktadır.

Örgüt yapılarında birden fazla yöneticiye sorumlu olarak çalışma veya birbirleriyle sıkı ilgisi olduğu halde iki kısım şefinin ayrı bölümlere bağlı çalışma zorunda kalmalarının ortaya çıkardığı çatışmalar da bölümlerin sorumluluklarının birbirlerine girmesinden kaynaklanmaktadır. Bazı çatışmaların da yine örgütlerde görevli yöneticilerin kademe atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emrecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000:530).

### **2.1.9. Yöneticilik Biçiminin Farklılığı**

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu biçimin algılanması konusunda farklılıklar varsa bu çatışmaya neden olabilir. Onun için bir yöneticinin bir örgüte geldiğinde ilk yapması gereken şeylerden birisi, astlarına kendi yönetim anlayışını açıklamaktır.

Belli bir yöneticiyle çalışan astlar belli bir zaman sonra yöneticinin çeşitli konulardaki görüşlerini ve karar alma yöntemlerini öğrendiklerinden en az çatışma ile işlerini yürütmeye çalışırlar. Yöneticilik biçimini bilmeyen bir yöneticiyle çalışmak çatışma durumlarını bütün iyi niyetli çalışmaya rağmen arttırabilir (Eren, 2000:534).

### **2.1.10. Örgütsel Yenileşme Sonucu Değişen Durum**

Her örgütsel yenileşme çabasının direnmesiyle karşılaşması muhtemeldir. Yenileşme sonucunda görev, rol ve statülerinde değişmeler olacağı kuşkusunu duyan personel bu yenileşmeye direnir. Bu direnmenin aşılması durumunda ise görev, rol ve statüsü değişen personel arasında çatışma olur. Bu nedenle örgütte bir yenilik yapmak gerektiğinde yeni durumun getirdiği değişmeler çalışanlara açıklanmalı ve bu yenilikleri benimsemeleri sağlamalıdır. Personelin benimsemediği yeniliğin başarıya ulaşması çok zordur.

Örgütlerin devamlı yeniliklere ve değişmelere açık olmasından doğan ve bu yenilik ve değişmelerin gerektirdiği bilgi, tecrübe ve esnekliği bazı eski yöneticilerin algılayamamalarından ve bunlarla ilgili uygulamaları bir an önce yürürlüğe koyamamalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışmalardır. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir. Örgütte kademeler yükseldikçe yöneticilerinde teknisyenlikten yöneticiliğe doğru bir değişim izlemeleri gerekir. Bu ise yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları zorunlu kılar. İşte böyle bir geçişi başaramayan yöneticiler muhtemelen bir rol çatışması içine gireceklerdir (Eren,2000:534).

#### **2.1.11. Personeldeki Farklılıklar**

Örgütte çalışan personelin farklı kişilik, yetenek, eğitim ve alışkanlıklara ve çıkarılara sahip olması da çatışmalara neden olan diğer durumlardır.

#### **2.2. Örgüt ve Birey Açısından Çatışmaların Sonuçları**

Çatışmanın sonuçlarının ve çatışma sürecinde yaşananlarının yararları ve zararları çatışmanın niteliğine tarafların yaklaşımlarına ve sonuçlarına ilişkin toplumsal yargılara bağlı olarak değişmektedir.

##### **2.2.1. Çatışmanın Arzulanan (Olumlu ) Sonuçları**

Çatışma iyi yönetildiğinde örgüte önemli katkılar sağlar. Sorunların tanımlanmasında ve çözümlenmesinde çatışma bir araçtır. Farklı görüşler, bilgiler ve varsayımlar başarılı kararlar için bir zorunluluktur. Çatışmayı etkili bir biçimde yöneterek; amaçları ve uygulamaları yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek, maliyeti düşürmek, kurumsal işlemleri etkilileştirmek, takım çalışması ve beyin fırtınası etkinliğini sağlamak mümkün olabilir ( Karip, 2000:21-22).

İyi yönetilen örgüt ve iş gören açısından olumlu sonuçlanan çatışmaların birey ve örgüt için olumlu etkileri;

1. Çatışma, farklı görüşteki insanların kendilerini kanıtlayabilmek için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar.

2. Bireysel yaratıcılık dışında örgütsel AR-GE faaliyetleri artar. Çatışma sonunda eski amaç ve görüşler yerlerini daha iyi olan yenilerine bırakırlar.
3. Sürüncemede kalmış sorunlara yönetimin eğilmesiyle sorunlar azalır.
4. Tarafsız kalmaya çalışan bireyler bile görüş açıklamak durumunda kalırlar. Böylece sorunlara eğilimde katılım artar
5. Örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen sorunlar karşısında gösterilen ilgi ve birliktelik üyeleri sıkıntıdan kurtarır ve moralleri yükselir.
6. Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güvenlerini de arttırır
7. Çatışma halindeki bireyler ve gruplar kendi bilgi ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar. Değerleme sonucunda eksik yanlarını görme ve giderme imkânlarına da kavuşurlar.
8. Çatışma, ayırık bireylerin ve grupların yakınlaşmasıyla sonuçlanabilir.
9. Çatışma sonucunda örgütteki liderlik tarzı değişebilir.
10. Çatışma, örgütsel etkinliğe engel olan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.
11. Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin örgüt yapısına zarar vermeden hislerini açığa vurup rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (örneğin, biçimsel olmayan tartışma grupları) bizzat örgütçe sağlanabilir.
12. Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.
13. Gruplar arasındaki çatışmalar iş başarımı için ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlayabilir.
14. Yöneticiler ve çalışanlar iç ve dış ilgililerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir örgüt oluşturulabilir
15. Çatışma, öğrenmeyi özendirmedi ve eleştiriye hoş görüyle bakmayı sağlamada yararlı olabilir (Erdoğan:1996) .

### 2.2.2. Çatışmanın Arzulananmayan ( Olumsuz )Sonuçları

Çatışma kotu yönetildiğinde sorunlar genellikle gizlenir, fakat daha sonra çözümü daha zor ve başka bir biçimde ortaya çıkar. Çatışmaların kötü yönetilmesi hem bireylere hem de örgüte zarar verir. Kötü idare edilen bir çatışma sürecinde birey, fiziksel ve psikolojik hastalıklarla karşılaşabilir. Çatışma yönetiminde başarısız olma, örgüt içinde de büyük sıkıntılara neden olur. Engellemeler, örgütsel hedeflere ve kişisel isteklere ulaşmada kullanılan enerjiyi azaltır ve başarısızlık duygusunu artırır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005:6).

Çatışmanın birey ve örgüt için olumsuz sonuçları;

1. Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
2. Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.
3. Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir
4. Çatışma, örgütü amaçlarından saptırabilir.
5. Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.
6. Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki edebilir.
7. Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir. (Türkel, 2000)
8. Tarafları yoran bir mücadele; işyerinde zaman, emek ve paranın boşa harcanmasına yol açabilir.
9. Çatışma, stres ve işten bıkkınlığa neden olabilir.
10. Çatışma, örgütte iletişimin azalmasına ve iletişimde bozukluklara neden olabilir.
11. Çatışma, örgüte bağlılık ve adanmışlığın azalmasına neden olabilir.
12. Çalışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilir.

13. Bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını hep yanlış görebilirler, güçlerini ve başarılarını abartabilirler, çalışanlarının düşüncelerini kısıtlayabilirler.



## **BÖLÜM 3: ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMADA KULLANILAN YÖNTEMLER**

### **3.1.Çatışma Yönetimi**

Yöneticilerin zaman ve enerjilerinin önemli bir kısmını alan konulardan biri de örgüt içinde ortaya çıkan çeşitli düzey ve türlerdeki çatışmalar ve bunların yönetimidir. Örgütlerde her konuda çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, kişiler arası olabileceği gibi amaçlarda, değerlerde, algılamalarda tutulan yol ve yöntemlerde olabilir. Örgütün yöneticisi de işte bu farklılıkları yöneten kişidir; bu farklılıklarla örgütü amaçlarına ulaştırmaya çalışan kimsedir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmalara yol açar. Çatışmalar da çeşitli sorunlara yol açabileceği gibi, başarılı yönetilirse örgütte yeniliğin ve örgütsel gelişmenin başlatıcısı da olabilirler.

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın bir dizi eylemde ve karşı eylem de bulunmasıdır. Burada atılan adımlar sonunda elde edilecek sonuç olumlu, barışçıl ve uzlaşmacı olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir. Çatışmayı çözümüleme ise çatışma yönetiminden farklı olarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile sonuçlanmasını içerir. Çatışmayı çözümüleme sürecinde aşamalar çeşitli kaynaklarda farklı biçimlerde sıralanmakla birlikte genel olarak aşağıda da belirlenen eylem basamakları önerilebilir: (Karip; 2000:51-54)

**Kızgınlığı kontrol altına almak:** Taraflar sağlıklı düşünemeyecek kadar kızgın ise ve duygularını kontrol edemiyorsa uzlaşma sağlanamaz.

**Karşı tarafa yaklaşmadan önce bir kez daha düşünmek:** Çatışma durumu iki tarafı da nasıl etkilemektedir? Çatışmada iki taraf için de çıkarlar ve değerler nelerdir? Taraflardan birinin diğerine ilişkin önyargıları ve varsayımları nelerdir? Söz konusu çatışma durumunu yönetmede en iyi yaklaşım nedir? İşbirliği yapılacaksa, bunu başlatmak için en uygun yer ve zaman nedir? Gibi sorulara anlamlı bir biçimde cevap bulmak çatışma yönetiminde esastır.

**Olumlu bir hava oluşturmak:** Karşı tarafı uzlaşmaya-konuşmaya davet etmek, iyi niyet taşıdığını karşı tarafa göstermek, karşı tarafı dikkate aldığınızı ve önemsedığınızı göstermek gibi hususları içermektedir.

**Temel bazı kurallara dikkat etmek:** Karşı tarafı dikkatle dinlemek ve sözünü kesmemek, durumu iyileştirmek için çalışmak, sakinliği korumak gibi davranışları gerektiren bir dizi kuralları içermektedir.

**Sorunu tartışarak tanımlamak:** Taraf için önemli olan hususları ortaya koymak ve duyguları paylaşmak esastır. Yine bu süreç; etkili konuşmak ve dinlemek, gereksinim ve çıkarları belirlemek, gerekiyorsa değerleri, varsayımları ve kaygıları paylaşmak, ortaya çıkan yeni algı ve anlayışı gözden geçirmek hususlarında dikkat edilmeyi içerir.

**Olası çözümler için beyin fırtınası yapmak:** Tarafların gereksinim ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için düşünceleri açıkça ortaya koymak, düşüncelere açık olmak, sen yerine daima biz sözcüğünün kullanılmasında duyarlık göstermek gibi konuları içeren bir süreçtir.

**Olası çözümleri değerlendirmek ve uygun çözümleri belirlemek:** Geliştirilecek çözümlerde; her iki taraf için de kabul edilebilirlik, gerçekçi ve gerçekleştirilebilir olmaları, belirli ve dengeli olmaları esasları dikkate alınır sa çözümler için ana hususlar belirlenmiş olunur.

**Çözümlerin işlerliğini izlemek:** Belirli bir süre sonra çözümlerin işleyip işlemediğini kontrol etmek, işlemiyorsa yukarda sayılan basamakları tekrarlayarak yeniden gözden geçirmek işletmede çıkabilecek çatışmaların örgüt amaçları çerçevesinde yönetilmesini kolaylaştıracaktır.

Örgütsel çatışmayı büsbütün ortadan kaldırılabilecek bir örgüt ortamı oluşturmak olanaksızdır. Çünkü örgütsel çatışma örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir güç olarak kullanılabilir. Yönetici, işgörenler arasında düşünce üretmeye elverişli olan yaratıcı ve yararlı çatışmayı engellemeden, işgörenleri, örgütün ve işgörenlerin amaçlarının gerçekleşmesini engelleyecek zararlı çatışmadan korumayı amaçlamalıdır. Bu bakımdan örgütsel çatışmanın yönetimi örgüt etkinliği açısından önem taşımaktadır. Çatışma yönetimi, çatışmanın teşhis edilmesi, yoğunluğunun saptanması, bu yoğunluğun etkileri itibariyle değerlendirilmesi ile uygun müdahale yöntemlerinin

tespiti ve bunun sonuçlarının izlenmesi aşamalarını içeren bir süreç olarak ifade edilebilir (Alp, 1997:38).

### **3.2.Olumsuz Çatışmaların Ortaya Çıkmasına Meydan Verilmemesi**

Olumsuz etkide bulunma potansiyeline sahip bir çatışmanın, ortaya çıkmasından sonra yürütülecek başa çıkma çabalarının başarı şansının sınırlı olacağı bir gerçektir. Bu yüzden başa çıkma teknik ve stratejilerine başvurulmadan önce yapılması gereken ilk iş, sisteme ve sistemin alt sistemlerine olumsuz etkilerde bulunacağı kestirilen çatışmaların, doğmasına izin verilmeden kaynağında çözülmesi olacaktır.

Çatışmanın, bir sosyal ya da biçimsel yapı içerisinde ortaya çıkmasının önlemenin bir yolu da, söz konusu sistemin oluşturulması sırasında, benzer tecrübeye sahip ve pek çok konuda aynı fikirde olan bireyleri seçilmesine özen gösterilmesi olacaktır.

Potansiyel çatışmaların ortaya çıkmasını önlemenin diğer bir yolu ise çatışma eğilimi ve potansiyeline sahip birey ya da grupların daha üst organlarca kontrol altına alınmasıdır (Silah, 2001:264).

Örgütsel gruplar arası çalışmaları ile tanınan Schein; gruplar arası çatışmaların ortaya çıkmasının önlenmesi açısından dikkat edilmesi gereken hususları şöyle sıralamıştır: (Baysal ve Tekarslan, 1996:319).

1. Toplam sistem etkinliğine katkıda bulunulması konusunda, bölümlerin rolüne nispeten daha fazla önem verilmesi. Bölümlerin salt kendi etkinliklerinden çok, toplam çabaya katkılarına göre değerlendirilip, ödüllendirilmesi.
2. Grupların, gruplar arası koordinasyon ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmaları için, aralarında ileri derecede karşılıklı etkileşim ve yoğun iletişimin desteklenmesi.
3. Üyelerin, birbirlerinin sorunlarına karşı ileri derecede bir karşılıklı anlayış ve ilgi ile bakabilmeleri için, gruplar ya da bölümler arasında sık sık rotasyona tabi tutulmaları.
4. Herhangi bir kazanma-kaybetme durumu yaratmaktan kaçınılması. Birey ya da grupların asla örgütsel ödüller için birbirine rakip hale getirilmemesi.

### 3.3.Çatışmalara Başa Çıkma Yöntemleri

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Analiz ederken şu sorulara yanıt aranması gerekir: ( Genç, 2004:258; Eren, 1998:466 )

- 1.Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- 2.Çatışma kimleri kapsamaktadır?
- 3.Anlaşmazlığı başlatan gizli nedenler nelerdir?
- 4.Çatışma hangi evrededir?
- 5.Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?
- 6.Taraflar çatışmanın çözümüne ilişkin nasıl bir tutum sergilemektedirler?
- 7.Çatışmanın büyümesi ihtimali söz konusu ise bu duruma neden olan faktörler nelerdir?
- 8.Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir kazancı ve kaybı olacaktır?
- 9.Birden fazla çözüm seçeneği var mıdır?
- 10.Örgütsel koşullar için hangi çözüm yöntemi uygundur?

Luthans, çatışma sonucunun kazanma ya da kaybetme olmasına göre üç temel yaklaşımdan söz etmektedir ( Baysal ve Tekarslan, 1996:321).

**Kaybetme-kaybetme yaklaşımı:** Taraf olanların her ikisinin de kısmen kayba uğradığı çözüm şekillerini içerir.

**Kazanma-kaybetme yaklaşımı:** Her iki taraf da tüm güçlerini, kaynaklarını kazanmak için kullanırlar. Sonuç da biri kazanır diğeri kaybeder. Örgüt de biz ve onlar kavramı oluşur. Stratejinin uzun dönem etkisi belirsizdir. Taraflar soruna kısa dönemli bakış açıları ile yaklaşılırlar.

**Kazanma-kazanma yaklaşımı:** Bu çözüm yolu hem örgüt hem de birey için en olumlu olanıdır. Her iki taraf da fayda sağlayacak bir yaratıcı çözüm stratejisi geliştirir. Her iki

tarafın enerji ve yaratıcılığı karşı tarafı yenmek yerine sorunu çözmeye yöneliktir. Sonuçta her iki tarafın ihtiyaçları karşılanır ve iki taraf da ödüllendirici sonuçlara ulaşır.

### **3.3.1.Çatışmalara Geçici Çözüm Getiren Başa Çıkma Yöntemleri**

Başta çıkma yöntemlerinin tamamı çatışmaların temel nedenlerine inerek uzun vadede kalıcı çözüm sağlayamamaktadırlar. Fakat geçici çözümler sistem açısından istenebilmektedir. Bunlar sırası ile;

#### **3.3.1.1.Kadercilik**

Kadercilik tanım olarak insan kendi dışında belirlenmiş olan bir kaderi yaşamak zorunda olduğuna ve her şeyin bütünüyle tanrı tarafından belirlendiğine inanan, bu nedenle de insan etkinliklerinde de iradenin rolünü kabul etmeyen anlayıştır. (Türkel, 2000:117).

Bu yöntem kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü tarafların hiçbirinin diğeri ile uzlaşma eğiliminde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir. Çatışmanın azaltılmasına ya da yok edilmesine yönelik bir çaba söz konusu değildir. Sonuç oluruna bırakılmaktadır. En pasif başta çıkma yöntemi olan kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi çaresizliğin bir sonucunu yansıtmaktadır.

#### **3.3.1.2.Kaçınma**

Bu yöntemde çatışma görmemezlikten gelinir. Bu strateji, genellikle, kenara çekilme, ilgilenmeme, imal etme ya da olumsuz hiçbir şey duymak istememe gibi durumlarla ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem haberleşmeyi azaltması ve kesmesi, güvensizlik yaratması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolmasına yol açması gibi nedenlerden ötürü gerçekte çatışmayı daha da kuvvetlendirici etki yapmaktadır. Fakat, çatışmayla uğraşmayı daha uygun bir zamana erteleme ya da taraflardan birinin konumunu iyileştirmesi için zaman kazanması ve özellikle, taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşmeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir.

Örgütsel çatışmaların çözümlenmesi amacıyla kaçınma-bağlanmama yöntemini uygulayan yöneticiler, daha büyük risklerle karşılaşmamak için çatışmaya müdahale etmemeyi tercih etmektedir. Çünkü, bu yöntemin uygulandığı örgütlerde çatışmaların

kendiliğinden son bulacağı düşünülmektedir. Ancak, kimi zaman da çatışmalara müdahale edilmemesi daha büyük çapta çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır (Eren, 1991:448).

Kaçınma stratejisi, özellikle taraflar arasında gerilimin sağlıklı bir iletişimin gerçekleşemeyeceği kadar yüksek olduğu durumlarda etkili olarak kullanılabilir. Çatışma tarafların daha sağlıklı düşünebilecekleri ve karşılıklı olarak problemi müzakere edebilecekleri bir süreye kadar ertelenebilir. Burada taraflar çatışmanın farkındadırlar. Fakat çözüm üzerinde çalışabilmek için bir “ soğuma ” dönemine ihtiyaçları vardır. Bu soğuma gerçekleşmeden çözüm üzerinde çalışmak, tarafların ilgi ve ihtiyaçlarını karşılamaktan çok olumsuz sonuçlar doğurabilir. Kaçınma stratejisinin etkili olabilmesi için bilinçli, kontrollü ve bir amaca yönelik olarak kullanılması gerekir. Zamanla problemin kendiliğinden ortadan kalkacağını varsayarak kaçınmak, sorunların zaman içinde çözümsüzleşmesine neden olabilir. Ayrıca, kaçınma davranışı karşı tarafta ciddiye alınmadığı ya da kendisine önem verilmediği izlenimi oluşturarak kışkırtıcı bir etki de gösterebilir ( Karip, 1999:64-65).

### **3.3.1.3.Baskı**

Çatışan taraflardan birinin, kendisinin nispeten daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabasıdır. Bu çatışma sonucunda (sindirilen taraf) işi yavaşlatma, dikkatsizlik, hataların artması ortaya çıkar, işbirliği azalır ve üretimin etkinliği düşer.

Astları ile anlaşmazlık içinde olan bir üst’ ün kendini haklı çıkarma ve karşısındakini ezmesi için çatışma durumunu bir kazanma kaybetme mücadelesine çevirmesi ve sonuçta gücünü kullanarak kendini haklı çıkarması baskı yönetimidir. Yöneticinin bu yola sık sık başvurması sonucunda, personel üzerinde motivasyon ve moral bozukluğu oluşabilir.

Bu yöntem örgütlerde çatışmayı gideren bir yöntem olmasına rağmen, etkisi uzun süreli değildir. Çünkü burada güç kullanılarak davranışların bastırılması söz konusudur.

### 3.3.1.4.Yatıştırma

Bu yöntemde çatışmaya neden olan konuların konuşulmaması veya farklı şekillerde ele alınması ile tarafların yumuşamaları sağlanır. Çatışmaların yatıştırılarak bastırılması, çatışmanın taraflar için gerçekten önemli olması durumunda, hislerin ihmal edilmesi durumunda çatışmayı ortadan kaldırmaz, sadece geçici bir çözüm sağlar.

Bu stratejide taraflardan biri diğerinin ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması karşılığında kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasından vazgeçmesidir. Bu durum karşı tarafın isteklerine boyun eğme ve uyma olarak adlandırılır. Astlar ve üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar durumu kurtarmak amacıyla böyle bir strateji izleyebilirler. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir. İlişkinin sürdürülmesine önem veriliyorsa ve karşı tarafla çatışmayı sürdürmek ve çözüm için müzakerelere girişmek karşı tarafla olan ilişkilere zarar verecekse, karşı tarafın isteklerini kabul etmek ve öncelikle karşı tarafı tatmin edecek bir çözümde anlaşmak en uygun seçenek olarak görülebilir (Karip, 1999:65-66). Burada anlatılmak istenen, uyma davranışı gösteren taraf kaybederken, diğer taraf kazanmaktadır.

### 3.3.1.5.Uzlaşma

Bu yöntem ile birey bazı isteklerinden vazgeçerken karşı tarafın bazı isteklerini de kabul eder. Uzlaşma yöntemi, açıkça bir kazanan ya da kaybeden taraf yaratmaz. Sonuçtan her iki taraf bir tatmin sağlamasa da yine de bir karara varılır.

Uzlaşma yöntemi; pazarlık, üçüncü taraf (hakem) müdahalesi, oylama ve farklılıkları paylaşma gibi yollarla gerçekleştirilebilir.

**Pazarlık:** Bu yöntem tarafların her ikisinde de kendi görüşleri fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve fikirlerine hak vermeleri sonucunda geçerlidir. Bu takdirde anlaşmanın her iki tarafa da yarar sağlayacağını bilincinde oldukları için karşılıklı olarak her iki tarafa ya bir yöneticinin başkanlığı altında ya da sadece kendi aralarında yaptıkları toplantılarda ödün vermeye ve pazarlık yapmaya yanaşırlar. Karşılıklı ödümler sonucunda bir noktada anlaşmaya varan taraflardan hiç biri malup ya da galip değildir.

Ancak her iki taraf da anlaşmadan hoşnuttur. Örneğin, işçi-işveren ilişkilerinde toplu pazarlık görüşmeleri, işletmelerde satın alma ve satış görüşmeleri.

**Üçüncü Tarafın Müdahalesi:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları ikna edemiyorsa bu takdirde objektifliğini güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakemin, tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gereklidir. Hakemin kararı ne olursa olsun her iki tarafında bunu saygı ile karşılaması çözümün etkinliğinde temel koşuldur.

**Oylama:** Anlaşamayan tarafların demokratik bir süreçle sorunu “ çoğunluk kazanır “ ilkesine göre çözmeleri söz konusudur. Teknik, demokratik olmasına karşılık, güçlü olanın zayıf olana üstün gelmesiyle azınlığı susturabilir.

**Farklılıkların Paylaşılması:** Geçerli bir çözüm yolu bulunana kadar farklı hususların çatışmalı taraflarca paylaşılmasına yöneliktir. En önemli farklılıkları paylaşma yollarından biri, iki zıt seçenek arasında orta yolun bulunmasıdır. Yine çatışmalı tarafların fiziki olarak birbirlerinden ayıramamaları birbirleriyle uyumsuzluk gösteren tarafların rotasyona tabi tutulması; çatışan tarafların ortak bir üste bağlı olmasının önlediği yeni örgüt şemalarının çizilmesi bu tekniğe girer.

### **3.3.1.6.Ortak Bir Düşman Bulmak**

Bu yöntem, çatışan tarafların her ikisinin de çıkarlarını tehdit eden bir düşmanın varlığının empoze edilmesidir. Bu durumda taraflar aralarındaki çatışmayı geçici olarak bırakıp bu ortak düşmanla savaşmak için işbirliği yapacaklardır. Örneğin; bölümler arası çatışmaların bulunduğu bir örgütte pazarın genişletilmemesi halinde kapanma tehlikesinin olduğu, bölümlere empoze edilirse örgütsel bölümler diğer örgütlerin üstesinden gelip, pazarı genişletmek için işbirliğine girerek aralarındaki çatışmayı erteleyebileceklerdir. Fakat bu işbirliğinin geçici olduğu ve tehlikenin ortadan kaldırılmasından sonra, çatışmanın tekrar ortaya çıkması olasılığı yüksektir.



### 3.3.1.7.Üstün Kararına Bırakma

Hiyerarşik yapılı örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üsten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Bu yöntemi üçüncü taraf müdahalesinden ayıran en önemli nokta kararın bağlayıcı olmasıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez, çünkü taraflar kararı kabul etmeseler bile uymak zorundadırlar.

**Tablo 3: Çatışma Yönetim Stratejileri İle İlgili Örnek İfadeler**

<b>Kaçınma</b>	<p>Uygulanması gereken kurallar varsa uygularım. Eğer yoksa, karşımdaki insanı kendi kararını vermesinde özgür bırakırım.</p> <p>Tartışma yaratacak pozisyonlara girmem.</p> <p>Arkadaşlarımla tartışma-kavga yaratacak konulara girmekten kaçınırım.</p> <p>Her şey yolunda. Bu konunun hiçbir önemi yok.</p>
<b>Baskı</b>	<p>Her şeyin planlı olmasını isterim. Beğenilsin ya da beğenilmesin söylediklerim yapılacak.</p> <p>Bir uyuşmazlık sırasında benim konumumun-durumumun gözönüne alınmasına ısrar ederim.</p> <p>Bir tartışma başladığında benim çözüm önerimin kabul edilmesini beklerim</p>
<b>Yatıştırma (uyma)</b>	<p>Öncelikle karşımdaki insana fikirlerimi açıklar, sonra onun fikirlerini dinler ve her ikimizi de mutlu edecek bir çözüme kavuşmaya çalışırım.</p> <p>Herkes için iyi olabilecek bir çözüm bulmak için çok çaba gösteririm.</p> <p>Yeni çözüm önerileri getirmeyi severim ve farklı bakış açılarına değer veririm.</p>

Tablo 3'ün Devamı

<b>İşbirliği</b>	<p>Karşımdaki insanın ne hissettiğini bilmek isterim, Eğer zamanlama doğruysa, ne hissettiğimi ve karşımdakinin nerede yanıldığımı göstermeye çalışırım. Tabi ki, çoğunlukla bazı ortak noktalarda birleşmek gerekebilir.</p> <p>Hem kendimi hem de karşımdakinin neler kazanıp neler kaybettiğini gözden geçirmeyi gerekli görürüm.</p> <p>Yarım ekmek hiç ekmek olmamasından daha iyidir.</p>
<b>Uzlaşma</b>	<p>Karşımdaki insanın ne hissettiğini bilmek isterim, Eğer zamanlama doğruysa, ne hissettiğimi ve karşımdakinin nerede yanıldığımı göstermeye çalışırım. Tabi ki, çoğunlukla bazı ortak noktalarda birleşmek gerekebilir</p> <p>Hem kendimi hem de karşımdakinin neler kazanıp neler kaybettiğini gözden geçirmeyi gerekli görürüm</p> <p>Yarım ekmek hiç ekmek olmamasından daha iyidir.</p>

**Kaynak:** Sütü, 2007:41

### **3.3.2.Çatışmalara Nihai Çözümler Getiren Başa Çıkma Yöntemleri**

#### **3.3.2.1.İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi**

Beşeri kaynağın değiştirilmesinde temel yol, tutum ve inançları etkilemeye yönelik eğitsel çabalara başvurmaktır. Yani çatışan tarafların gerek kendileri gerek başkaları üzerindeki etkileri ile ilgili anlayışların geliştirilmesi esas alınmalıdır. Örgüt geliştirme tekniklerinden yararlanılabilir. Duyarlılık eğitimi, takım kurma, etkileşim analizi, bir araya getirme toplantıları 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.

Örgüt içinde çatışmaya neden olan bireylere ya da çatışma yaratma olasılığı bulunan bireylere karşı tedbir almak amacıyla, kişileri değiştirme denilen bir yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemde, bireylerin görev aldığı bölümün değiştirilebileceği gibi bu bireylerin eğitilerek çatışmaların nedeni olmaktan çıkarılmaları da söz konusu

olmaktadır. İkinci uygulama şekli, örgüt için uzun vadede daha faydalı iken, maliyetinin düşüklüğü nedeniyle, kişileri değiştirme yönteminin birinci uygulama şekli daha sık kullanılmaktadır (Koçel, 2003:676).

### **3.3.2.2.Yapısal Değişkenleri Değiştirme**

Örgüt yapısını değiştirmesini temel alır. Bu yöntemde çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurmak mümkündür. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme ve çatışma kaynağını ortadan kaldırılması sayılabilir. Organizasyonun yapısının ve görev tanımlarının teknolojik koşullara uygun biçimde düzenlenmesi, özellikle statü ve rol çatışmalarının ve iletişimden kaynaklanan çatışmaların ortadan kaldırılmasında bu yöntem yarar sağlamaktadır.

Örgütsel ilişkileri değiştirme yöntemi, iş tanımlaması, kaynakların ayrılması, belli birimlerin başka birimlere bağlanması, yeni örgütsel birimlerin kurulması, yeni komisyonların kurulması, iş akışının yeniden düzenlenmesi gibi önlemleri içermektedir. Öncelikli amacın çatışmaların çözümlenmesi olduğu bu yöntemin uygulanmasıyla örgütsel faaliyetlerin işleyişi kolaylaşmaktadır (Koçel,2003:676).

### **3.3.2.3.Sorun Çözme**

Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür açık tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir. Ancak tarafların çok farklı değer yargılarına sahip oldukları durumlarda bu yolun sonuç vereceği şüphelidir.

Bu stratejinin diğerlerinden ayırıcı öğeleri karşılaşma ve problem çözmedir. Tarafların bir araya gelerek açık bir iletişimle yanlış anlaşılmalardan ortadan kaldırılır ve çatışmanın gerçek nedenleri irdelenir karşılıklı güven ve açıklığın hakim olduğu bir iletişim, problem çözmenin ön koşulu olarak kabul edilir (Karip, 1999:62).

Bu strateji özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda, tarafların karşı karşıya getirilerek sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştirici bir yol olmaktadır (Eren, 1999:465).

#### **3.3.2.4.Üst Hedefler Oluşturma**

Sorun çözümlerinin geliştirilmiş şekli ya da tamamlayıcısı olarak düşünülür. Üst hedef çatışan tarafların tek tek sahip oldukları hedeflerden üstün bir niteliğe sahiptir ve ulaşılması için, tarafların kendi örgütsel hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir. Üst hedefler oluşturma yönteminin uygulanması, ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların bu hedefe diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını görmesi ile başlar. Bunun sonucunda, çatışan taraflar, hedefi elde etmek için işbirliğine giderler. Üst hedefler oluşturma, sorun çözme ile birlikte en etkin çatışma çözüm yöntemlerinden biri olmakla birlikte her çatışmalı durumda başvurulacak bir önlem değildir. Özellikle çatışmaların kıt kaynaklara da-yandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda, çözüm sağlamayacaktır. İletişim bozukluklarından doğan çatışmalarda etkindir.

#### **3.3.2.5.Haberleşmenin Arttırılması**

Çatışmaların örgütteki haberleşme yetersizliklerinden kaynaklandığı durumlarda haberleşmenin arttırılması sonucu, örgütsel ilişkiler gelişip tarafların birbirleri ile ilgili bilgileri arttıracığından; yanlış anlamalar azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve ön yargılı davranışlar ortadan kaldırılacaktır.

#### **3.3.2.6.Takım Yönetimi**

Özellikle bire bir nezaret tarzının, üst ile astlar arasında yarattığı kuşku, gerginlik ve çatışmaların, çözümüne yönelik bir çözüm stratejisidir. Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayanan ast üst ilişkilerinin yaratacağı yapısal sorunların çözümü amacı ile Likert “ Örgütsel Bağlantı Zinciri “ kavramını ortaya atmıştır. Buna göre, nezaretçi düzeyinden daha yukarıdaki her bireyin, etkin bir çalışma grubu üyesi olması gerekmektedir. Böylece söz konusu birey hem liderlik hem de üyelik işlev ve rollerini beceriyle üstlenmek zorunda kalacaktır. Çünkü kendisine doğrudan rapor veren çalışma grubu ile; kendisinin eş düzeylilerin ve üstünde dahil olduğu bir üst grup arasında bağlantı halkası oluşturacaktır. Böylelikle örgüt, her yöneticinin, hiyerarşideki iki farklı

düzyeyde yer alan gruplar arasında bağlantı rolünü başardığı bir dizi çalışma takımından oluşur. Özellikle, örgütsel çatışma ilişkilerinin yol açtığı takım için ve takımlar arası sorunların çözümüne yöneliktir.

**Tablo 4: Çatışma özüm Yöntemlerinin Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar**

<b>özüm Yöntemleri</b>	<b>Uygun Olduğu Durumlar</b>	<b>Uygun Olmadığı Durumlar</b>
<b>Sorun özme</b>	<p>Karmaşık konular</p> <p>özüm için görüşlerin sentezi gerekli</p> <p>özüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var</p> <p>Problem özme için yeterli zaman var</p> <p>Bir taraf problemi tek başına çözemez</p> <p>Ortak bir problemi çözmek için tarafların sahip olduğu kaynaklara ihtiyaç var</p>	<p>Problem basit</p> <p>Acilen karar verilmesi gerekli</p> <p>Diğer taraf sonuçlarla pek ilgilenmiyor</p> <p>Diğer taraf problem çözme becerilerine sahip değil</p>
<b>Yatıştırma (uyma)</b>	<p>Taraflardan biri kendisinin yanlış olabileceğini düşünüyor</p> <p>Konu diğer taraf için daha önemli</p> <p>Taraflardan biri diğer taraftan gelecekte elde edeceği bir şeyler karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçmeye razı</p> <p>Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf</p> <p>İlişkinin devamlılığı çok önemli</p>	<p>Konu sizin için çok önemli</p> <p>Haklı olduğunuza inanıyorsunuz</p> <p>Diğer taraf yanlış ya da haksız</p>

Tablo 4'ün Devamı

<b>Baskı</b>	<p>Konu basit/önemsiz</p> <p>İvedilikle karar verilmesi gerekli</p> <p>Hoşa gitmeyen bir karar uygulanacak</p> <p>Astlarla baş edebilmek için zorunlu</p> <p>Diğer tarafın alacağı hoşa gitmeyecek bir kararın maliyeti çok yüksek</p> <p>Astlar karar için gerekli yeterliliklere sahip değil</p> <p>Konu sizin için çok önemli</p>	<p>Konu karmaşık</p> <p>Konu sizin için önemli</p> <p>Her iki taraf eşit güce sahip</p> <p>İvedilikle karara ihtiyaç yok</p> <p>Astlar yüksek düzeyde yeterliğe sahip</p>
<b>Kaçınma</b>	<p>Konu basit/önemsiz</p> <p>Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri çözümün sağlayacağı yararlardan daha fazla</p> <p>Durulma süresine ihtiyaç var</p>	<p>Konu sizin için önemli</p> <p>Karar sizin sorumluluğunuzda</p> <p>Taraflar geri adım atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu</p> <p>İvedilikle çözüm gerekli</p>
<b>Uzlaşma</b>	<p>Tarafların amaçları birbirini dışlıyor</p> <p>Her iki taraf eşit ölçüde güçlü</p> <p>Görüş birliği sağlanamıyor</p> <p>Problem Çözme ve baskı stratejileri başarısız</p> <p>Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var</p>	<p>Bir taraf diğerinden daha güçlü</p> <p>Sorun problem çözme yaklaşımı gerektirecek kadar karmaşık</p>

**Kaynak:** Sütü, 2007:46

### **3.4. Modern Çatışma Yönetimi (Kaos Yönetimi)**

21.yüzyıl iş hayatında hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu değişim ile dönüşüm dalgası beklenilmeyen etkili sonuçlar doğurmakta ve örgütleri çok yakından etkilemektedir. En prestijli sektör bir anda bütün değerlerini kaybetmekte, diğer yandan hiç beklenilmeyen bir sektör bir anda yükselebilir hale gelmektedir. Çok kısa süreler içerisinde yaşanan farklı ve değişik durumlar iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini zorlaştırmaktadır. Örgütlerin rekabete dayalı üstünlük sağlamalarında basit ve durağan ortamda yaşayabilme olanakları kalmamıştır. İş örgütleri yarının ne olacağının belli olmadığı ve tahmin edilemediği kaosu yaşadığı ortamda devamlılığını sürdürmek zorundadır. Aksi takdirde yok olmaya mahkumdurlar. İş organizasyonlarının işleyişi de bu sistemlerin belirsiz davranışları altında saklıdır. Kaosun kendi düzeni vardır ve her düzende kaos saklıdır. Şöyle de denilebilir; düzen düzensizliği yaratır ve düzensizliğin bir düzeni vardır (Sardar ve Abrams, 2010).

#### **3.4.1. Kaos Kavramı ve Kaos Teorisi**

Kaos sözcüğü Yunanca' dan gelmekte olup, yarıklık, boşluk, uçurum, hudutsuzluk, ıssızlık, girdap manalarını taşımaktadır. Kaos kavramı sözcük anlamı itibariyle de karmaşıklık, düzensizlik, belirsizlik anlamına gelmektedir.

Kaos teorisi modernitenin belirlenmiş, rastlantıya yer vermeyen mekanik evreninden, düz çizgili geometrisinden farklı tanımlamalar getirmektedir. Buna göre, doğal sistemler ontolojik (duyular üstü, madde olmayan yapı, duyularla kavranamayan) olarak kırınımlı (fractal), dinamikleri açısından ise düz çizgisel olmayan (non-linear) özelliklere sahip görünmektedir. Kaos teorisi doğal sistemler karşılaştığı zaman bir kaos durumu yaşadığını ve bu noktada kontrol edilebilir nedenselliklerden söz etmenin olanaklı olmadığını belirtmektedir. Farklı sistemler karşılaştığı zaman aralarındaki etkileşim kontrollü bir şekilde ölçülememektedir. Hangi değişkenin neyle etkileşime girdiği belli olmamakta ve modernitenin bir değişkene müdahalenin ne tür sonuçlara yol açacağını önceden biline bilirliliğine ilişkin öngörüsünü geçersiz kılmaktadır (Aslanoğlu, 1998: 119).

Kaos teorisi içerisinde temel olan nokta geleceği bilememektir. Belirsizlik sürekli olarak göz ardı edilir. Yönetim teorileri, her ne kadar, saat gibi çalışan ve makine gibi işleyen

bir yönetim performansından söz etseler de, kaos ve karmaşıklık teorisi durumun hiç de böyle olmadığını iddia eder. Yönetim alanındaki bu tür bir değişimi şu şekilde özetleyebiliriz; (Tüz, 2004:144-145)

-Analiz kendi önceliklerini yitirmektedir.

-Neden sonuç ilişkisi anlamını yitirmektedir.

-Uzun dönemli planlama yapmak imkansız hale gelmektedir.

-Vizyon kavramı anlamını kaybetmeye başlamaktadır.

-Sürekli görüş birliğinin olduğu ve güçlü olan kültürler tehlikeli olmaya başlamaktadır.

Kaotik sistemlerde küçük değişiklikler öngörülemeyen büyük değişikliklere yol açarken, kimi zaman da büyük değişiklikler küçük ya da etkisiz değişmeye yol açabilmektedir. Kaos teorisi sistemlerin düz çizgisel ilerleyen denge durumunda olmadığını, buna karşılık denge durumu, dengeye yakın durum, kaos durumu olmak üzere üç durumdan geçtiklerini belirtmektedir. Bu durumlarda geçmeden önce çatalanmalar oluşmakta ve çatalanmayanların çoğalmasıyla kaos durumuna geçilmektedir (Aslanoğlu, 1998: 120).

Geleceği tahmin etmek imkansız olduğundan uzun dönemli planlama yapmak da gereksiz olmaktadır. İstatistiksel ilişkilere şüphe ile bakılmaktadır. Uzun dönemli güvenilir tablonun eksikliği ise öğrenmeyi önemli hale getirmekte bu durum iki taraflı öğrenme havuzlarını gerekli kılmaktadır. Yöneticiler için önceden belirlenen hedeflere ulaşmada davranışlarını başarılarına ait geribildirimleri kullanarak dengelemeleri yetmemektedir aynı zamanda bu eylem ile hedefleri oluşturmak için kullanılan varsayımların uygunluğunu gündeme getirmeye de ihtiyaçları vardır. Bu manada bir denge durumundan çok örgüt kendisini kaos noktasını aramak üzere durağan olmayan bir sınır bölgesine yerleştirme amacı güder. Çünkü davranışlar artık çok kolay bir biçimde değişmektedir. Şayet örgüt bünyesinde kaos teorisi kabul edilirse, içerdiği anlamlara da razı olmak gerekecektir. Bu kapsamda sırasal ve sırasal olmayan yönetimden bahsedilmektedir. Sırasal yönetim, amaca ulaşabilmek için problemlerin günü gününe çözümü ile uğraşır. Hiyerarşik kontrol yoluyla veri analizi, amaç belirleme, amaçlar arasında opsiyonları değerlendirme, rasyonel olanı seçme ve



uygulamayı kapsayan mantıksal bir süreci izler. Bu tür planlama merkezden kontrol edilir. Sırasal olmayan yönetim ise, diğerinin tersine bitmeyen değişim durumuna kendisini adanmıştır, rasyonalistik bir durum yoktur. Sırasal olmayan yönetimde yenilikçilik vardır. Ayrıca sırasal olmayan yönetimde biçimsel olmayan yapının varlığı söz konusudur ve biçimsel olmayan gruplar cesaretlendirilir. Fakat biçimsel olmayan bu yapıya dikkat etmek gerekir. Çünkü bu yapı çok gevşek olursa kargaşa oluşur. Bu sınır, çok iyi bir biçimde korunmalıdır. Ayrıca böylesi bir yapılanma içerisinde homojen bir kültürün olmayacağı da bilinmelidir. Üst yönetim bir vizyon veya uzun dönemli bir plan yapmaz, bunun yerine stratejik sorunlar açısından sistemin kendi iç dinamiğinden ortaya çıkan yenilikler için şartları teşvik eder. Yürütülen eylemlere dikkate edilirse bu yönetim tarzında uzun dönemli ayakta kalabilme amacı vardır (Tüz, 2004: 145-146).

### **3.4.2. İşletmelerde Kaos**

İşletmelerde kaos 3 ana başlık altında incelenebilir;

#### **Çalışma Ortamında Kaos**

İşletmelerde kaos yönetimi farklı bir anlam kazanarak, kaosun doğasını anlamaya çalışmak, önlemler almak rasyonel çözümler aramak, gerekli müdahaleyi doğru zamanda yapmak olarak ortaya konulmuştur. Ofis ortamında kaosla mücadelenin en önemli araçlarından biri önleyici eylem planları oluşturmaktır. Tek bir plan değil birkaç plan oluşturmak gerekmektedir. A planından verim alınmadığı takdirde, hemen B planını uygulamak gerekmektedir. (Mentor, 2008)

Çalışma ortamındaki kaosu oluşturan başlıca faktörler;

- 1.İletişim kanallarının çokluğu: Birden fazla iletişim kanalından aynı anda akan bilgi talebinin yol açtığı durum.
- 2.Araç problemleri: Çalışma ortamında kullanılan araçların arızalanması, çeşitli sebepler nedeniyle kesintiye uğraması sonucunda oluşan veya gerekli bir malzemenin eksik olmasıyla oluşan durum.
- 3.Psikolojik Faktörler: Çalışanların iş arkadaşlarının birinin ölmesi, hastalanması, işten kovulması vb. gibi durumların çalışanlar üzerinde olumsuz bir durum yaratması.

4.İş Ortamında yaşanacak kazalar: Önemli evrakların, cihazların ve çalışanların aniden zarar görmesine yol açacak durumlar.

### **Üretim ve Hizmette Kaos**

Üretim ve hizmet alanında beklenilmedik veya tahminlerden sapmaların olabileceği farklı durumlar yaşanabilmektedir. Yönetim açısından bu sapmalar örgütün yaşamının son bulmasına kadar neden olabilmektedir. Örgütlerin bu durumdan en az zararla kurtulmaları için, mevcut planlarına alternatif olarak başka bir plan oluşturmaları gerekmektedir. Kaos genelde gerçekleştiği her durum için negatif olarak algılanmaktadır. Fakat örgütlerde takım çalışmalarında kaosun çalışanlarda motive edici etki yaratması da kaçınılmazdır (Kotler ve Cashione, 2010).

### **Ekonomik Kaos**

Kriz ve kaos arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Kriz yönetiminde kaos teorisi bir araç olarak kullanılmaktadır. Kaos yönetimi doğrusal ve istikrarsız durumlara, istikrar kazandırmak olarak tanımlanabilmektedir. Ekonomideki kaoslar özellikle, küreselleşmeyle beraber ortaya çıkan yeni olgularla ve sorunlarla artmıştır. Dünyada birbiri ardına yaşanan ekonomik krizler (Arjantin, Türkiye, Brezilya krizleri) bu durumun bir göstergesidir. Kaosun önlenmesi amacıyla Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü oluşturulmuştur. Ülkelerin ekonomilerinde bir sorun çıkacağı sinyallerinin alınmasıyla Dünya Bankası ve Dünya Ticaret Örgütü devreye girer. (Mortan, 2001).

### **3.4.3. İş Örgütü ve Kaos**

İş örgütleri doğrusal olmayan ilişkiler tarafından yönetilen dinamik sistemlerdir. Kaos teorisi, dinamik sistemlerin düz çizgisel ilerleyen denge durumunda olmadığını, aksine istikrarlı denge, sınırlı istikrarsızlık -kaos- ve patlayıcı istikrarsızlık olmak üzere üç önemli durumdan geçtiklerini belirtmektedir (Aslanoğlu, 1998:120);

**İstikrarlı Denge;** ortamında denge geçici olarak bozulsa dahi kısa sürede istikrar ve denge tekrar sağlanabilmektedir. İş dünyasının 1980'li yılların başlarına dek olan durumu buna güzel bir örnektir.

**Sınırlı İstikrarsızlık (kaos);** düzen ile düzensizliğin aynı anda var olması durumudur. Sistemde bir çok öngörülemez olay ve değişimler yaşanır ama örgütsel davranışın altında yatan temel unsurlar analiz edilebilir ve anlaşılabilir.

**Patlayıcı İstikrarsızlık;** sistemde hiçbir düzen ve genel trendin olmadığı durumu niteler. Doğrusal olmayan dinamik sistemler olarak iş örgütleri şu sonuçları ortaya koyarlar (Latif, 2002: 131);

- İş örgütleri kaotik sistemlerdir. Kısa dönemde bir çok duruma maruz kalabilirler ve dolayısıyla zaman içerisinde sürekli olarak farklı şekillerde hareket ederler.
- İş örgütlerinin davranışlarının tahmini özellikle global seviyede ve uzun dönemde olanaksız bir hal alır.
- Örgütün farklı parçaları arasındaki karşılıklı etkileşimden hatta küçük değişikliklerden dahi tahmin edilemeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.
- İş örgütleri iç ve dış unsurlarına bağlı ve duyarlıdırlar. Ayrıca başlangıç koşullarına da duyarlıdırlar.
- Örgüt çevresi ile bilgi, finansman, hammadde v.s. alış-verişi yaparken bu karşılıklı etkileşimi kolaylaştırmak, farklı dış isteklere yanıt verebilme ve uyum sağlamak açısından bilinçli olarak kaos artırıcı olarak dikkate alınır.

Kaosun yönetilmesinde kullanılacak olan en önemli bireysel araçlar zaman ve motivasyon yönetimidir. Örgütler açısından bünyesinde zamanı ve motivasyonu kontrol edebilecek yöneticilerin bulunması o örgüte önemli avantajlar sağlayacaktır.

Bir örgütte zaman ve motivasyon iyi bir şekilde yönetilmezse örgütün geleceği tehlikeye girebilir. Avantaj sağlanması gerekirken oluşan koşullar dezavantaj sağlar.

Kaos teorisinde herkes kendi iç düzeneğini yaratır ve doğal bir gelişim yaşanır. Sistemin amacı kendi geleceğini kurmak ve kurtarmaktır. Bu ortamda bireyler kendi düşüncelerini ortaya koymada özgür ve yenilikçi düşünmekte ve yeni modellerle hareket etmektedirler. Kaos teorisi örgüt üyeleri arasında bağ kurulmasını önerir. Bilgiyi yaratma ve değiştirme önemlidir. Bilgiye açık olmak gerekir. Bilgiyi yaratma ve işleme örgütün kendi geleceğini kurması ve çevreye adapte olabilmesi anlamındadır.

Bilginin yanı sıra ilişkiler de önemlidir. Bu ilişkiler, bireylerin diğerleriyle ve örgüt ile kurduğu ilişkilerdir. Bu anlamda kaotik olarak nitelendirilebilecek bir örgüt kurmak için şunlar gerekli olacaktır;

- Bilgi ve haber paylaşımı sağlanmalıdır.
- Takım çalışması ve proje odaklı olunmalıdır.
- Yenilik ve yaratıcılık sağlanmalıdır.
- Farklı gruptaki çalışanlar bir araya getirilmelidir, çeşitliliğe izin verilmelidir.
- Güçlü temel değerler sağlanmalıdır.

Bu hususlar, yasa şeklinde değil, kontrole tabi olmaksızın uyum sağlama şeklinde olmalıdır (Tüz, 2004:177-181).

#### **3.4.4. Kaos Ortamında Başarılı Olabilme**

Tom Peters “Thriving on Chaos” isimli kitabında özellikle iş dünyasının kaotik bir hal aldığı ve içinde bulunulan çevrede yaşamın sürdürebilmesi için yeni yönetim teorilerine ihtiyaç olduğunu savunmaktadır. Peters, kaotik dünyada iş örgütlerinin başarılı bir performans ortaya koyabilmelerini beş temel esasa dayandırmaktadır (Eren, 1998: 102-105);

1. Bireylerin güçlendirilerek katılımın ve örgüt esnekliğinin sağlanması: Peters örgüt içindeki herkesin her işe katılmasını ve Japon yönetiminde olduğu gibi kendi kendini yönetebilen takımların kurulmasını önermektedir. Yüksek düzeyde katılımın sağlanabilmesi için ise;

- Örgütte başarı ve başarısızlık deneyimlerine ilişkin bilgilerin dinlenmesi, tüm başarıların kutlanması ve çalışanların tanınması gereklidir,
- Yeni alınan elemanlara yeni çalışma sistemi ve örgüt kültürü için zaman harcanmalıdır,
- Çalışanların eğitilmesi ve elde tutulması gereklidir,
- Teşvikli ücret sistemi uygulanmalıdır,

- Çalışanlara iş garantisi sağlanmalıdır. Çalışanların kabul edilebilir bir performans aralığı içinde iş garantisine sahip oldukları duygusu hissettirilmelidir.

Yine, örgüt yapısının küçültülmesi ve basitleştirilmesi, orta kademe yöneticisinin görev tanımlarının gözden geçirilmesi, bürokratik koşulların ve çalışanları alçaltıcı ortam şartlarının giderilmesi de bu başlık altında gösterilebilir.

2. Optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren kontrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi içeren liderlik tarzı: Peters'a göre etkin liderlik yapabilmek için yöneticilerce astlarının sorunlarına olduğu kadar onların örgütün sorunlarının fikirlere önem vermek, uygulamak, yönetsel yetki ile sorumlulukların önemli bir kısmını iş akımlarına devrederek ve yatay yönetim sistemi oluşturarak dikey bürokrasiden uzaklaşmak gereklidir.

3. "Doğru şeyler"i ölçen basit ana destek sistemler vasıtası ile sağlanan kontrol.

4. Esnekliği teşvik etme ve hassasiyeti arttırmak için müşterilere karşı duyarlı olma: Örgütün başarısı için müşterilerde istek ve heves yaratılması yoluyla örgütün ürün ile hizmetlerine olan talebin artırılması öngörülmektedir. Örgütün faaliyet alanında uzmanlaşması, potansiyel müşterilerin ürüne ihtiyaç duymalarının sağlanarak yeni pazarlar yaratılması ve üründe farklılaşma yoluyla rakipler karşısında avantaj sağlanması gereklidir. Tüm bunların bir süreç olarak gerçekleşebilmesi için ise izlenecek stratejiler şunlardır:

- Kalite noktasında müşterinin beklentisine cevap vermek,
- En iyi hizmeti sunarak müşteriye önemsendiğini hissettirmek,
- Müşteri ihtiyacına en hızlı cevap verebilecek sistemi kurmak,
- Uluslar arası niteliklere sahip mal ve hizmetler üreterek müşteri yelpazesini arttırmak,
- Piyasada tek olabilmek için müşterinin ihtiyacının ne olduğunu iyi saptamak, yeni ve kaliteli üretim yapmak, iyi kadrolar ile çalışmak ve müşteri tatminini sağlamak.

Örgütler ancak bu şekilde müşteri nezdinde gerekli ilgiyi ve mallarına olan vazgeçilmez tutkuyu gerçekleştirebilirler.

5. Örgüt içerisinde tüm birimler ve bu birimlerdeki bireyler tarafından piyasa yeniliklerinin süratle izlenmesi: Yeniliklerin uygulanması için yepyeni bir ürün geliştirmek yerine müşterinin istekleri doğrultusunda mevcut ürünlerin güncelleştirilmesi daha doğrudur. Bunun için dört önemli strateji vardır:

- Çok fonksiyonlu takımlar kurmak ve hizmetleri geliştirmek,
- Pilot uygulamalar ile yenilikleri önce denemek sonra hızla yaygınlaştırmak,
- Diğer organizasyonların başarı ve başarısızlık deneyimlerinden yararlanmak, buluşları teşvik etmek ve mutlaka ödüllendirmek,
- Etkin bir tanıtım ve pazarlama stratejisi oluşturmak.

İş örgütlerinde yeniliklerin uygulanması büyük önem taşımaktadır. Projelerin başarısızlığa uğraması halinde dahi olsa destek devam etmeli, yeni projeler üretilmeli ve sürekli olarak yeni hedefler belirlenmelidir. Örgüt içerisindeki her kademe personelin yeniliklerle ilgilenmesi sağlanmalıdır. Böylece, örgütte yeni projelerin sayılarının artırılmasına, süratle denenmelerine, yararlı olanların uygulamaya konmasına ve yararsızların elenmesine önem verilmelidir. Bu da ancak iyi bir yönetimle ve yönetim anlayışıyla sağlanabilir (Kotler ve Cashione, 2010).

Örgütler şu anki kaos koşullarında öğrenme sayesinde ani değişikliklere adapte olabilirler ya da bu değişimler ile beraber değişebilirler. Değişime ayak uyduramazlarsa serbest piyasada ayakta duramazlar.

## **BÖLÜM 4: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRMA ( KOCAELİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ )**

### **4.1.Araştırmanın Amacı**

Örgütler, birbirinden çok farklı kültür, eğitim, yaş, din, dil, ırk v.b. özellikleri olan bireylerden meydana gelmektedir. Bu kadar farklı unsurun bir arada olduğu yerde işlerin her zaman bir sistem dahilinde ya da makine düzeninde ilerleyeceğini düşünmek yanlış olur. Çünkü farklı özelliklere sahip bireylerin, örgütsel süreç ve işleyişler konusundaki fikirleri de farklılık taşıyacaktır. Günümüzde örgüt yönetiminde geliştirici çatışmaların istenmesi ve yönetilmesi de önem kazanmıştır.

Geleneksel yönetim biçiminde, tek tip birey modelinden yola çıkarak oluşturulmak istenen huzur ortamında, çatışmaya izin verilmemesi ve hemen çözüme kavuşturulması benimsenir. Modern yönetim biçiminde ise örgütsel değişimin bir gereği olarak çatışmalar her zaman normal karşılanır hatta ihtiyaç duyulur ve çatışmaların örgütsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi yöneticiler tarafından benimsenir. Günümüzde, örgütlerde tek tip düşünce biçimine değil, çok sesli bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Fakat, bu tür yapıların yönetilmesi çok zor olmaktadır. Çünkü bu tip örgütlerde çatışmanın yoğunluğu artmakta ve yönetici çatışmayı optimum düzeyde tutmakta zorlanmaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin çatışmaları örgütsel çıkar ve hedefler doğrultusunda, örgütsel performansı maksimize edecek şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bunun için yönetici öncelikle çatışmanın nedenlerini doğru teşhis etmeli daha sonra da bu nedenlerin çatışma davranışlarıyla ilişkisini doğru bir şekilde analiz etmelidir.

Bu çalışma, Bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin karşılaştıkları çatışma faktörlerini ve bu faktörlerin işgören üzerine etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. Bu araştırmanın temel amacı; Bankada şube içinde yaşanan çatışmaların nedenlerini incelemek, en sık karşılaşılan çatışma türlerini ortaya koymak, çatışmanın şube içinde en çok kimler arasında yaşandığı ve çatışmaların genelde yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğini göstermektir.

Buradan hareketle çalışma da,

1. Bankacılık sektöründe yaşanan çatışmaların nedenlerini,
2. Bankacılık sektöründe en sık yaşanan çatışma türlerini,
3. Bankacılık sektöründe kimler arasında daha çok çatışmaların yaşandığını,
4. Bankacılık sektöründe yaşanan çatışmaların sonuçlarını,
5. Bankacılık sektöründe yöneticilerin çatışmayı nasıl yönettikleri,

araştırılmıştır. Ayrıca işgörenin kurumdaki hizmet süresi, çalışılan bölüm, yaş, öğrenim durumu, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik faktörler ile çatışmanın nedenleri incelenmiştir.

Çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. Kamu ve Özel Bankalarda çatışmaya yöneticiler nasıl yaklaşmaktadır?
2. Kamu ve Özel Bankalarda hangi çatışmalar daha yoğun olarak yaşanmaktadır?
3. Çatışma kurumlarda kaçınılmaz mıdır?
4. Çatışma yönetilebilir ya da önlenebilir bir olgu mudur?
5. Geliştirici çatışma isteği ve yönetimi banka yöneticilerince tercih edilmektedir mi?

#### **4.2.Araştırmanın Önemi**

Küreselleşen dünyanın değişmeyen tek gerçeğinin değişim olduğu anımsanırsa; bireylerde ve işletmelerde farklılıkların artması sonucu çatışmaların kaçınılmazlığı gerçeği bir kez daha önemini göstermektedir.

Değişim ve çatışma, genel anlamda ürkütücü kavramlar olarak algılanır. İşletmelerde çatışma kaçınılmaz olduğuna göre yapılması gereken asıl iş, çatışmanın olumlu sonuçlarını işletmenin yararına kullanabilmek ve olumsuz sonuçlarının da yıpratıcı etkilerini en aza indirebilmeye çalışmaktır.



Bu nedenle Müşteri beklentilerinin karşılanması yanında, işletmede çalışanların bireysel gereksinimlerine de cevap verebilme niteliği, hizmet işletmelerinin taşıması gereken işlev ve sorumluluğunu her dönemde önemli kılmakta ve bu tür temeli insana dayanan örgütlerin, etkili yönetilmesi gerekliliğini daha da belirginleştirmektedir. Yöneticilerin örgütlerini etkili-işlevsel yönetmelerine ve gerçekleşen/gerçekleşebilecek çatışma durumlarında; gösterilebilecek uygun davranışların neler olabileceğine ilişkin, öneri ve katkı getirmesi bakımından önem taşımaktadır.

#### **4.3.Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma mülakat tekniğiyle araştırılmıştır. Uygulamada Bankacılık sektöründe yaşanan çatışmaların nedenleri, en sık yaşanan çatışma türleri, kimler arasında daha çok çatışmaların yaşandığı, yaşanan çatışmaların sonuçlarını, yöneticilerin çatışmayı nasıl yönettikleri, sorularla analiz edilerek değerlendirilmiştir.

#### **4.4.Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları**

Araştırma Bankacılık Sektörü üzerinde, Kocaeli ilinde bulunan 2 Kamu Bankası Şubelerini ve 2 Özel Banka Şubelerini kapsayacak şekilde, her şubeden 4 kişiyle (müdür, müdür yardımcısı, şef ve memur) görüşülerek araştırma yapılmıştır.

#### **4.5. Araştırmadaki Bankaların Özellikleri**

##### **A Bankası**

1954 yılında kurulmuş olan Banka, 74 milyar TL lik aktif büyüklüğe ulaşmıştır. 11.050 çalışanı ile Bankacılık sektöründe hizmet vermektedir. Bankanın ülke genelinde 2.220 ATM si bulunmaktadır.

A Bankası, finansal iştirakleri aracılığıyla sigortacılıktan, finansal kiralama ve factoring hizmetlerine kadar en geniş yelpazede finansal ürünleri çağın gerektirdiği yüksek teknolojilerle müşterilerine sunmaktadır. Ülke çapına yayılan 610 şubesinin yanı sıra alternatif dağıtım kanalları aracılığıyla en etkin biçimde bireysel ve kurumsal müşterilerine ulaşan Banka, iç ve dış ticaretin finansmanında da öncü bir rol üstlenmiştir.

## **B Bankası**

1938 yılında kurulmuş olup, 32,6 milyar TL aktif büyüklüğe ulaşmıştır. Ülkemiz ekonomisinin temelini oluşturan esnaf sanatkar ve kobilerin yanı sıra üretim, yatırım ve istihdamın artışına katkıda bulunan tüm girişimcileri çağdaş bankacılık anlayışıyla desteklemektedir. Bireysel ve yatırım Bankacılığı konusunda da hizmetler vermektedir.

B Bankasının yaklaşık 13.500 çalışanı, 743 şubesi, 2.000 ATM si bulunmaktadır.

## **C Bankası**

63 yıllık köklü bir geçmişe sahip, 78 milyar USD ye ulaşan aktif büyüklüğü var. 17 bin çalışanı ile 9 milyon müşterisinin her türlü finansal ihtiyacına cevap veriyor. Kurumsal, özel, ticari, kobi, bireysel ve yatırım bankacılığı dahil olmak üzere işkollarında faaliyet gösteren banka; ödeme sistemleri, bireysel emeklilik, finansal kiralama, faktoring, menkul değerler ve portföy yönetimi alanlarında hizmet veren dokuz iştiraki ile entegre bir finansal hizmetler grubu niteliği taşıyor.

C Bankası; toplam 880 şube, 3 bin'e yakın ATM, ödüllü Çağrı Merkezi, üstün bir teknolojik altyapıya sahip mobil ve internet şubelerinden oluşan güçlü ve yaygın bir dağıtım ağı ile müşterilerine ulaşıyor.

## **D Bankası**

2007 yılında özel bir bankanın hisselerini alarak ülkemizde faaliyete başlamış olup, aktif büyüklüğü 16,6 milyar TL dir. 150 yıldır bankacılık, sigortacılık, varlık yönetimi alanlarında, bireysel ve kurumsal müşterilere geniş kapsamlı ürünler ve hizmetler sunan, dünyanın lider finansal hizmet kuruluşlarından biridir. D Bankasının Türkiye'nin başlıca büyüme alanları arasında konut kredileri, kobi ve ticari bankacılık, kurumsal bankacılık, proje finansmanı, sigorta ve emeklilik hizmetleri yer almaktadır

D Bankası 329 şubesi, 840 ATM si ve 5.828 çalışanı ile hizmet vermektedir.

## 4.6. Araştırmaya İlişkin Bulgular ve Değerlendirme

### 1.Kaç yaşındasınız?

Mülakata 16 kişi katılmış olup, yapılan mülakata katılan personellerin yaşları 28 ile 42 arasında değişmektedir.

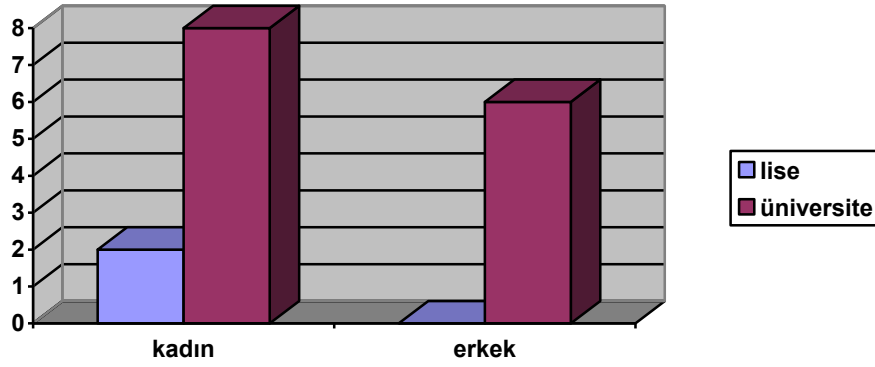
### 2.Cinsiyetiniz

Mülakata 10 kadın personel , 6 erkek personel katılmıştır.

### 3.Öğrenim durumunuz nedir?

Mülakata 14 üniversite mezunu, 2 lise mezunu çalışan katılmıştır.

### Şekil 3. Öğrenim ve cinsiyet durumu



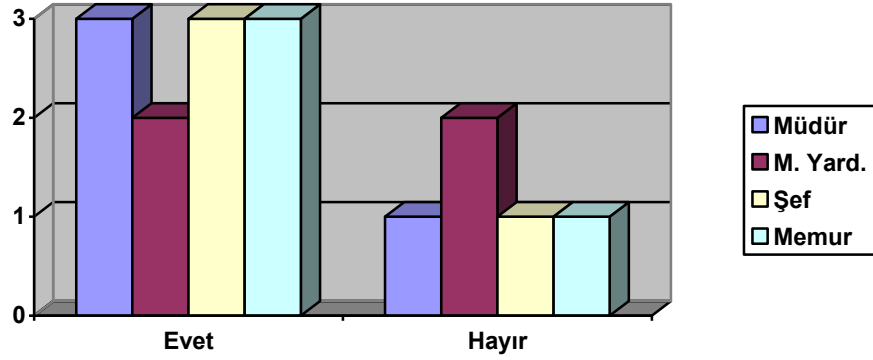
Kamu Sektörü ve Özel Sektörde erkek personeller, kadın personellere göre daha az çatışma yaşamaktadırlar.

Kamu sektöründeki lise mezunu personel, üniversite mezunu personele oranla daha çok çatışma yaşamakta, çatışmaların sebepleri çoğunlukla ast-üst ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

### 4.Aldığınız eğitim yaptığınız işe uygun mu?

Mülakata katılan 11 kişi aldığı eğitimin yaptığı işe uygun olduğunu, 5 kişi işe uygun olmadığını söylemiştir.

**Şekil 4. İş-egitim uygunluğu durumu**

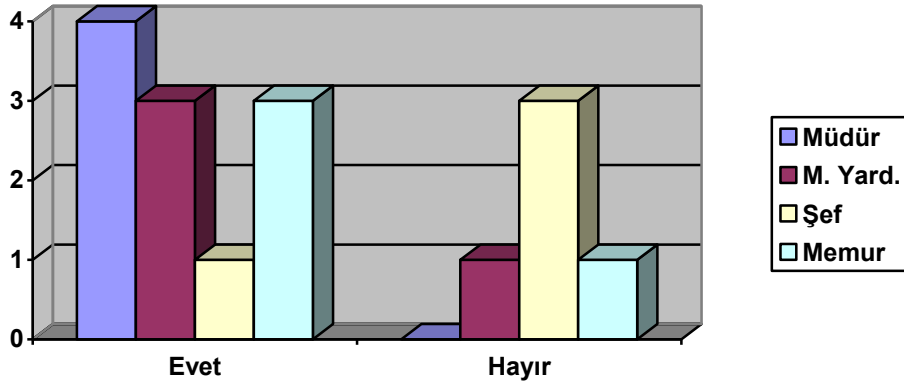


Mülakata katılan personellerden aldıkları eğitimlerin işe uygun olduğunu belirtenler üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde eğitim almışlardır. Aldıkları eğitimin çalıştığı işe uygun olmadığını belirten personeller ise, lise eğitimi ve üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler dışındaki fakültelerinde eğitim almışlardır.

#### **5.Yaptığınız işin toplumda saygınlığı var mı?**

Mülakata katılan 11 kişi yaptığı işin toplumda bir saygınlığı olduğunu, 5 kişi ise bir saygınlığı olmadığını belirtmiştir.

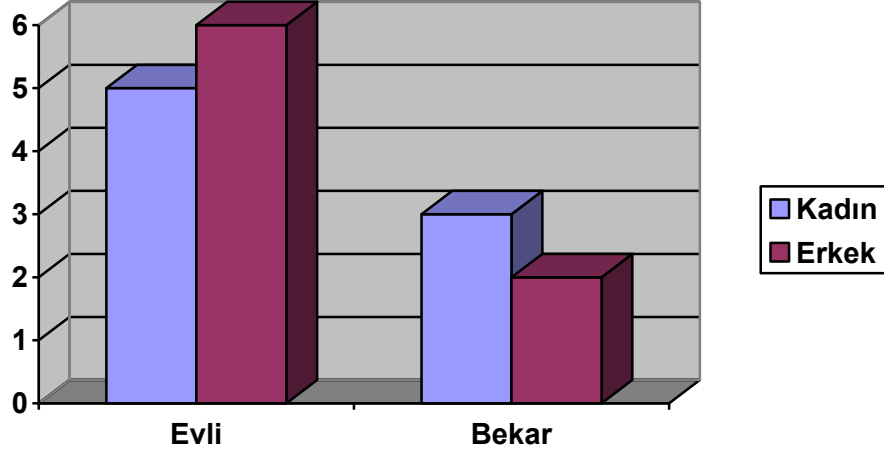
**Şekil 5. İşin saygınlığı durumu**



## 6. Medeni durumunuz nedir?

Mülakata katılan personellerden 11 kişi evli, 5 kişi bekar olduğunu belirtmiştir.

Şekil 6. Medeni durum



Bekar olan personeller, evli olan personellere göre çatışmayı daha az yaşamaktadırlar. Evli olan personeller özel yaşamlarındaki stresle, işin stresini beraber yaşadıklarından işyerinde çatışmalarla daha fazla karşılaşmaktadırlar.

## 7. Hangi sektörde çalışmaktasınız?

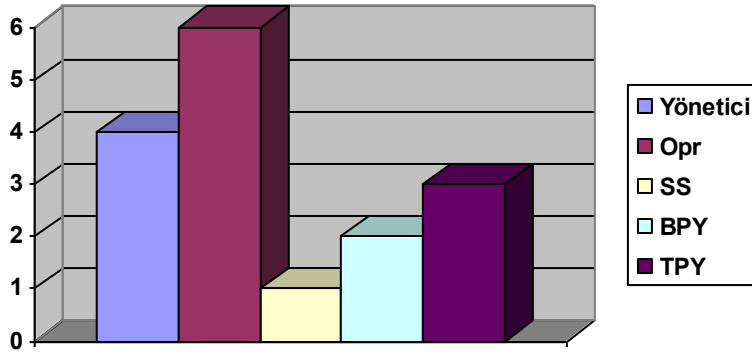
Mülakata katılan personellerden 8 kişi Kamu Sektöründeki bankalarda, 8 kişi Özel Sektördeki bankalar da çalışmaktadır.

Kamu Sektöründe çalışan personellerin Özel Sektörde çalışan personellere oranla üstlerindeki baskıların daha az olduğu öğrenilmiştir.

## 8. Çalıştığınız Banka şubesindeki pozisyonunuz nedir?

Mülakata katılan 4 kişi yönetici, 6 kişi operasyon elemanı, 1 kişi satış sorumlusu, 2 kişi bireysel portföy yöneticisi ve 3 kişi de ticari portföy yöneticisi olarak çalıştıkları banka şubelerinde görev yapmaktadır.

**Şekil 7. Bankadaki pozisyon durumu**



Kamu Sektöründeki Bankalarda ast-üst ilişkilerinde daha çok sorun yaşandığı (çatışma fazla), Özel Sektördeki Bankalarda ise Kamu Sektöründekilere oranla daha az sorun yaşandığı (çatışma az) gözlemlenmiştir.

Her iki sektörde de operasyon personelleri ile satış personelleri arasında çatışma daha yoğun olarak yaşanmaktadır.

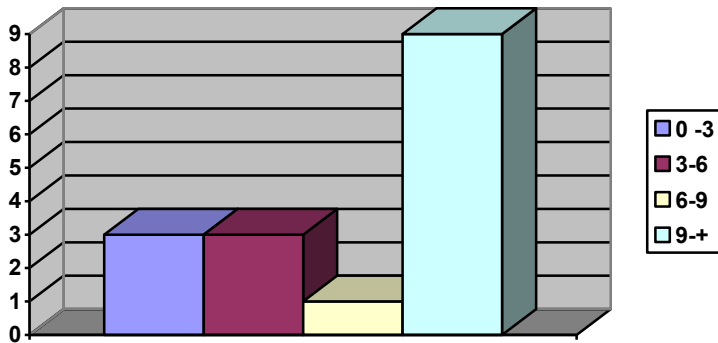
#### **9. Banka şubesindeki ünvanınız nedir?**

Mülakata katılan personellerden 4 kişinin ünvanı müdür, 4 kişinin müdür yrd., 4 kişinin şef ve 4 kişinin memurdur.

#### **10. Bankadaki hizmet süreniz kaç yıldır?**

Mülakata katılan personellerden 3 kişi 0-3 yıl arası, 3 kişi 3-6 yıl arası, 1 kişi 6-9 yıl arası ve 9 kişi 9 yıl ve üstünde Bankalarda çalışmışlardır.

**Şekil 8. Hizmet süresi**



### **11. Aldığınız maaş ne kadardır?**

Mülakata katılan personellerden 3 kişi 750-1.500 TL arasında, 8 kişi 1.500-2.250 TL arasında ve 5 kişi 2.250 TL ve üstünde maaş almaktadır.

Her iki sektörde de maaşların yapılan işe göre adil bir dağılım göstermediği ve bunun çalışanlar üzerinde bir baskı yaptığı ve çalışanların bunu davranışlarıyla (çatışmalarla) işe yansıtıkları gözlemlenmiştir.

### **12. Çatışma kavramından ne anlıyorsunuz?**

Özel bankadaki çalışanlar tarafından;

- Çatışma faaliyetlerin dağılımı ile iki kişi ve gruplar arasında statü, amaç ve algı farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlıklardır.
- Çatışma problem çözümünde farklı yaklaşımlar getirilmesi ve yeni fikirlerin çalışanlar arasında tartışılması olarak algılanmaktadır.

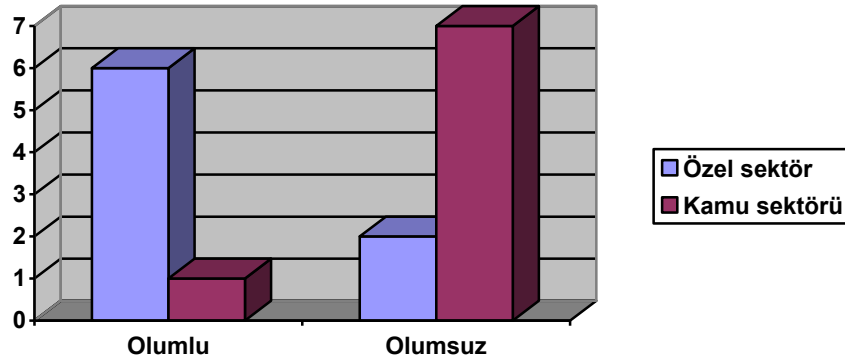
Kamu bankasındaki çalışanlar tarafından;

- Çatışma faaliyetlerin dağılımı ile iki kişi ve gruplar arasında statü, amaç ve algı farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlıklardır.
- Çatışma bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi olarak ve kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek için kasten planladığı bir davranış biçimi olarak algılanmaktadır.

### **13. Yöneticiler çatışmaya nasıl yaklaşmaktadır?**

Mülakata katılan personellerden 7 kişi yöneticilerin çatışmaya olumlu yaklaştığını, 9 kişi olumsuz yaklaştığını belirtmiştir.

**Şekil 9. Yöneticinin çatışmaya yaklaşım durumu**



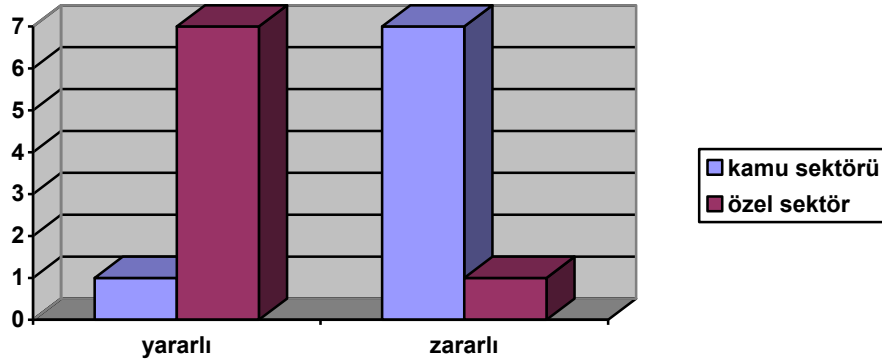
Kamu Sektöründe yöneticiler çatışmaya olumsuz olarak yaklaşmaktadırlar. “İş bir şekilde bitsin de nasıl biterse bitsin” anlayışına sahipler, çalışanların aralarındaki sorunları çözmek ya da yatıştırmak yerine görmezlikten gelmeyi tercih etmektedirler.

Özel Sektördeki yöneticiler çatışmaya daha ılımlı ve olumlu yaklaşmaktadırlar. Çalışanların iş birliği içerisinde olmasını, bunun performanslarına olumlu bir şekilde yansıtacağını düşünmekte ve eğer çalışanlar bir çatışma yaşıyorsa bunu karşılıklı konuşarak çözmeye çalışmaktadırlar.

#### **14. Çatışmanın yararlı olduğuna inanıyor musunuz?**

Mülakata katılanlardan 8 kişi çatışmanın yararlı olduğunu, 8 kişi ise çatışmanın zararlı olduğuna inanmaktadır.

**Şekil 10. Çatışma yarar-zarar durumu**





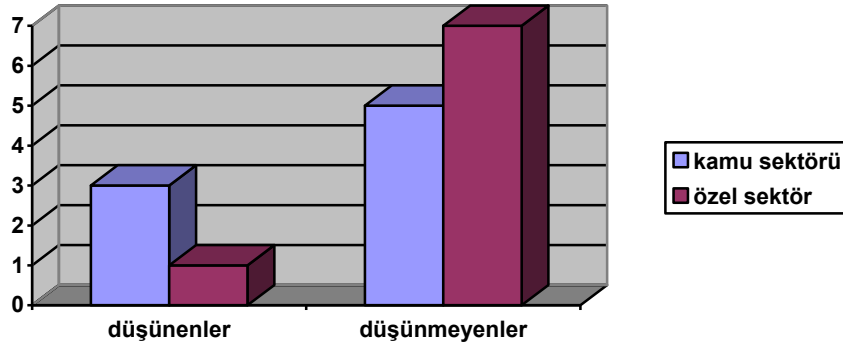
Kamu Sektöründe çatışmanın zararlı olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi yöneticilerin çatışmaya bakış açılarıdır. Personel arasında çatışma bir kavga olarak görülmekte, yönetici tarafından bir işbirliği, uzlaşma ya da sorunun derinine inip sorunu çözmeye gibi yöntemler uygulanmamaktadır. Sonuçta kişiler yaşanan çatışmadan dolayı zarar görmektedirler.

Özel sektörde ise çatışmanın yararlı olduğu düşünülmektedir. Bunun sebebi ise yöneticilerin çatışmaya olumlu olarak bakmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bir çatışma olduğunda bunu kavga olarak düşünmezler. Yöneticiler bu konuda çalışanlarını desteklerler, uzlaşma ve işbirliği içerisinde bir takım değişiklikler yaparak çatışmayı çözmeye çalışırlar ya da çatışmadan olumlu bir sonuç çıkacağını düşünerek çalışanlarını kendi hallerine bırakıp olanları gözlemlerler. Müdahale edilmesi gerektiğinde müdahale ederler.

#### 15. İş yerinden ayrılmayı çatışma yüzünden düşündünüz mü?

Mülakata katılan personellerden 4 kişi çatışma yüzünden iş yerinden ayrılmayı düşünmüş, 12 kişi ise düşünmemiştir.

#### Şekil 11. İşten ayrılma düşüncesi



Çatışma yüzünden işten ayrılmayı düşünenlerden 3 kişi kamu sektöründeki bankalarda çalışmakta, 1 kişi ise özel sektördeki bankalarda çalışmaktadır. Bankacılık sektöründe işlerin çok yoğun olması ve çatışmalar sonucunda sıkıntı ve stresin artması bireylerin işten ayrılmayı düşünmelerine yol açmaktadır. Ayrıca Kamu sektöründeki bankalarda çalışanlar iş yerinden ayrılmak istemelerinin sebebi olarak iş ortamında rahat hareket edemediklerini, sürekli çalışanların birbirleriyle çatışma içinde olduklarını, konuşarak

sorunlarını çözemediklerini ve psikolojik olarak olan olaylardan etkilendiklerini belirtmişlerdir.

**16. İş yerinde hangi çatışmayı daha çok yaşıyorsunuz?(derecesine göre sıralar mısınız?)**

Özel sektörde çalışanlar;

1. Bireysel çatışma.
2. Bölümler arası çatışma.
3. Bireyler ve gruplar arası çatışma.
4. Grupların kendi içlerinde çatışma.
5. Gruplar arası çatışma.
6. Bireyler arası çatışma.

Kamu sektöründe çalışanlar;

1. Bireyler arası çatışma
2. Bireyler ve gruplar arası çatışma.
3. Gruplar arası çatışma.
4. Bölümler arası çatışma.
5. Bireysel çatışma.
6. Grupların kendi içlerinde çatışmaları.

Olarak sıralandırmışlardır.

Özel sektördeki bankalarda çalışanlar çoğunlukta bireysel çatışma ve bölümler arası çatışma yaşamaktadırlar. Bireysel çatışmada kişi kendisiyle çatışır. Örneğin personel satışta çalışmak isterken, gişe de çalışması gibi. Bölümler arası çatışmada genellikle operasyon personeli ve satış personeli arasında yaşanmaktadır.

Kamu sektöründeki bankalarda çalışanlar ise çoğunlukta bireyler arası çatışma, bireyler ve gruplar arası çatışma yaşamaktadırlar. Bireyler arası çatışma çalışanların farklı görüş açılarının olmasından, iletişim eksikliğinden ve rekabetten kaynaklanmaktadır. Bireyler ve gruplar arası çatışma, grup üyesinin grubun görüşüne aykırı davranışlarda bulunması sonucu yaşanmaktadır. Çalışan personellerin işle ilgili çıkar çatışmasından kaynaklanmaktadır.

**17. İş arkadaşlarınızla çatışma yaşadığınız sebepler nelerdir? (önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)**

Özel sektör

1. İş arkadaşlarımdan bana işle ilgili eksik ve hatalı bilgi vermesi.
2. İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikir farklılıklarının olması.
3. İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin uymaması.
4. İş arkadaşlarımdan özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları, İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması.
5. İş arkadaşlarımdan işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi.

Kamu sektörü

1. İş arkadaşlarımla aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması.
2. İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması.
3. İş arkadaşlarımdan özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları.
4. İş arkadaşlarımdan bana işle ilgili eksik ve hatalı bilgi vermesi.
5. İş arkadaşlarımdan sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri ve bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri, İş arkadaşlarımdan işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi.

Özel sektördeki bankalarda yaşanan çatışmalar uzlaşma, iş birliği, üst hedefler oluşturma ve sorun çözme yöntemleri uygulanarak çözülebilir.

Kamu sektöründeki bankalarda yaşanan çatışmalar yapısal değişkenleri değiştirme, iş birliği, insan değişkeninin değiştirilmesi ve sorun çözme yöntemi uygulanarak çözülebilir.

**18. İş yerinde çatışma çıkması halinde ne yaparsınız?(önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)**

Özel Sektör

1. İş arkadaşlarımla orta noktayı bulmaya çalışırım.
2. Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.
3. Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir şekilde dağılmasını isterim.
4. Sorunun daima doğrudan olarak tartışılmasını isterim, karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.
5. Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım, karşı tarafın duygularını yatıştırarak bireysel ilişkilerimi korumaya çalışırım.

Kamu Sektörü

1. İş arkadaşlarımla orta noktayı bulmaya çalışırım, sorunun daima doğrudan olarak tartışılmasını isterim.
2. Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.
3. Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir şekilde dağılmasını isterim.
4. Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım, Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım.
5. Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım, tartışma yaratmaktan kaçınırım.

Her iki sektörde de çalışanlar çatışmaları uzlaşma, iş birliği ve sorun çözme yöntemi ile çözmektedir. Kaçınma ve baskı yöntemleri uygulandığında çatışmaların artacağı düşünülmektedir.

**19.Çatışmaya yol açan örgütsel ve iletişim kaynaklı etkenler nelerdir? (önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)**

Özel Sektör

1. Olay ve durumların farklı şekilde algılanması.
2. Bilgi alışverişinde sorunlar yaşanması.
3. Örgüt içinde amaçlarda farklılık görülmesi.
4. Bölümler arası karşılıklı bağımlılığın fikir ayrılığına neden olması.
5. Yöneticilerin birbirinden farklı yönetim anlayışına sahip olması.

Kamu Sektörü

1. Görev tanımlarının belirsiz olması.
2. Olay ve durumların farklı şekilde algılanması.
3. Bölümler arası karşılıklı bağımlılığın fikir ayrılığına neden olması.
4. Örgüt içinde amaçlarda farklılık görülmesi.
5. Bilgi alışverişinde sorunlar yaşanması.

Kamu ve Özel sektördeki bankalarda modern yönetim anlayışı uygulanarak ve ayrıca yapısal değişkenlerin değiştirilmesi, sorun çözme yöntemi ve haberleşmenin artırılmasıyla örgütsel ve iletişim kaynaklı çatışmalar çözülebilir.

**20. Bir yönetici olarak çatışmayı nasıl yönetirsiniz? (derecesine göre sıralar mısınız?)**

Özel Sektör

1. Her iki tarafı dikkatli bir şekilde dinlerim.

2. Sorunu tartışarak çözmeye çalışırım.
3. İşbirliği yapmaya yönlendiririm.
4. Çözümün işlerliğini izlerim eğer sorun çözümediyse tekrar gözden geçiririm.
5. Kişilerin kızgınlığını kontrol altına almaya çalışırım.
6. İki taraf arasında olumlu bir hava (uzlaşma sağlama) oluşturmaya çalışırım

#### Kamu Sektörü

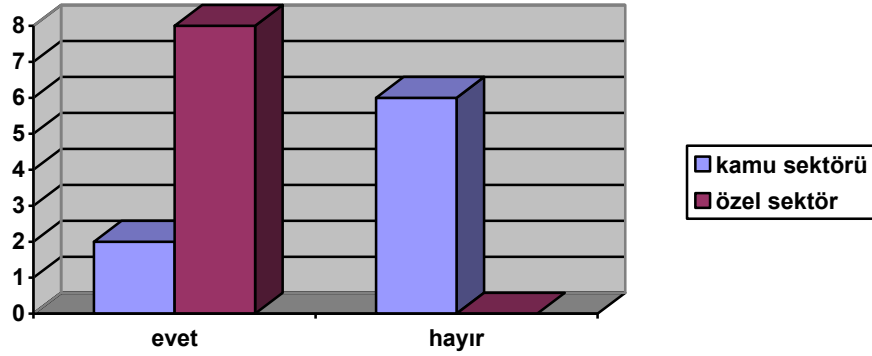
1. Her iki tarafı dikkatli bir şekilde dinlerim.
2. Sorunu tartışarak çözmeye çalışırım.
3. Kişilerin kızgınlığını kontrol altına almaya çalışırım.
4. İki taraf arasında olumlu bir hava (uzlaşma sağlama) oluşturmaya çalışırım.
5. İşbirliği yapmaya yönlendiririm.
6. Çözümün işlerliğini izlerim eğer sorun çözümediyse tekrar gözden geçiririm.

Her iki sektörde de yöneticiler çoğunlukta sorun çözme, işbirliği ve uzlaşma yöntemleriyle sorunlarını çözdüklerini belirtmişlerdir. Fakat çalışanlara göre Kamu sektöründeki yöneticiler çatışmalarda baskı ve kaçınma yöntemlerini uygulamaktadırlar.

#### **21. Yöneticiniz çatışma çıktığında çatışmayı kontrol altına alabiliyor mu?**

Mülakata katılanlardan 10 kişi yöneticilerin çatışmayı kontrol altına alabildiğini, 6 kişi ise yöneticilerin çatışmayı kontrol altına alamadığını düşünmektedir. Kamu sektöründe çalışanlardan 6 kişi yöneticilerin çatışmayı kontrol altına alamadığını düşünmektedir. Bu da yöneticilerin çatışmaya bakış açılarından kaynaklanmaktadır.

**Şekil 12. Çatışmayı kontrol altına alabilme**



**22. Çatışmanın yönetiminde yöneticiniz nasıl bir yol izlemektedir? (önem sırasına göre sıralandırır mısınız ? )**

**Özel Sektör**

1. Çatışmalara doğrudan müdahale edilmektedir.
2. Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir.

**Kamu Sektörü**

1. Çatışmalar görmezlikten gelinmektedir.
2. Çatışmalara karşı kayıtsız kalınmaktadır.

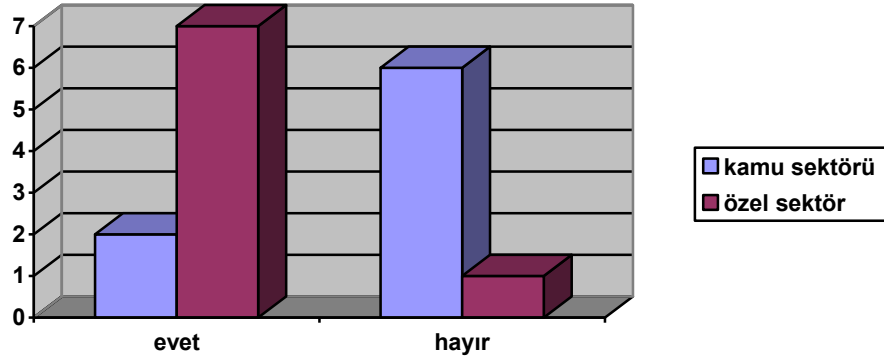
Çatışmanın yönetiminde Özel sektördeki bankalarda çalışan yöneticiler çatışmayı yönetebilmekte, Kamu sektöründeki bankalarda çalışan yöneticiler ise çatışmayı yönetememektedirler.

**23.Yöneticiniz modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip mi?**

Özel sektörde çalışanlardan 7 kişi yöneticilerinin modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu, 1 kişi ise olmadığını düşünmektedir.

Kamu sektöründe çalışanlardan 2 kişi yöneticilerinin modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olduğunu, 6 kişi olmadığını düşünmektedir.

**Şekil 13. Yöneticinin modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahiplik durumu**

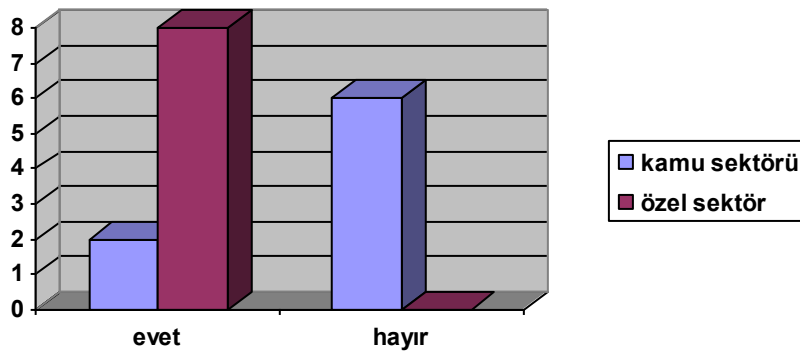


#### **24.Yöneticiniz kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetebiliyor mu?**

Özel sektörde çalışanlardan 8 kişi yöneticilerin kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetebildiğini düşünmektedir. Özel sektördeki bankalarda yöneticiler çatışmayı iyi bir şekilde yönetmektedirler.

Kamu sektöründe çalışanlardan 2 kişi yöneticilerin kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetebildiğini düşünmekte olup, 6 kişi yönetemediklerini düşünmektedir. Buda yöneticilerin çatışmayı iyi bir şekilde yönetememesinden kaynaklanmaktadır

**Şekil 14. Yöneticinin zamanı ve motivasyonu yönetebilmesi durumu**





**25. Yönetici olarak kaos ortamında modern yönetim konusunda başarılı olabilmek için aşağıdaki yolları tercih ediyor musunuz? (tercih ettiklerinizi önem sırasına göre sıralandırır mısınız?)**

Özel Sektör

1. Optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren kontrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi içeren liderlik tarzı.
2. Bireylerin güçlendirilerek katılımın ve örgüt esnekliğinin sağlanması.

Kamu Sektörü

1. Optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren kontrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi içeren liderlik tarzı.
2. Esnekliği teşvik etme ve hassasiyeti arttırmak için müşterilere karşı duyarlı olma.

#### **4.7.Araştırma Sorularını Değerlendirme**

##### **1.Kamu ve Özel Bankalarda çatışmaya yöneticiler nasıl yaklaşmaktadır?**

Araştırmaya katılan 16 kişiden 7 kişi yöneticilerin çatışmaya olumlu yaklaştığını, 9 kişi ise olumsuz yaklaştığını belirtmiştir. Çatışma yönetimine Özel Bankalardan 6 kişi olumlu, kamu bankalarından ise 1 kişi olumlu olarak yaklaşmış, Özel Bankalardan 2 kişi olumsuz ve Kamu Bankalarından ise 7 kişi olumsuz yaklaşmıştır. Bunun neticesinde Kamu Bankacılığında çatışmaya yöneticiler olumsuz yaklaşırken, Özel Bankalarda olumlu olarak yaklaşmaktadırlar.

##### **2.Kamu ve Özel Bankalarda hangi çatışmalar daha yoğun olarak yaşanmaktadır?**

Araştırma sonucuna göre, Özel Sektörde faaliyet gösteren Bankalarda bireysel ve bölümler arası çatışma daha yoğun olarak yaşanmaktadır. Kamu Sektöründe faaliyet gösteren firmalarda ise bireyler arası çatışma ile bireyler ve gruplar arası çatışma daha yoğun olarak yaşanmaktadır.

### **3.Çatışma kurumlarda kaçınılamaz mıdır?**

Araştırmadaki bulgular değerlendirildiğinde Özel Sektör ve Kamu Sektöründeki kurumlarda çatışma her an yaşanabilir ve olmama ihtimali yoktur.

### **4.Çatışma yönetilebilir ya da önlenbilir bir olgu mudur?**

Özel Sektördeki Bankalarda çatışma gerektiğinde yöneticiler tarafından kontrol altına altına alınabilir ve yönetilebilir. Kamu Sektöründeki Bankalarda ise yöneticiler çatışmayı görmezlikten gelir ve genellikle müdahale de bulunmazlar.

### **5.Geliştirici çatışma isteği ve yönetimi banka yöneticilerince tercih edilmektedir mi?**

Araştırmadaki bulgular değerlendirildiğinde Özel Sektör ve Kamu Sektöründeki Bankalarda geliştirici çatışma isteği ve yönetimi farklılık arz etmektedir. Özel Sektördeki Bankalarda yöneticiler Modern Yönetimi tercih ettikleri halde Kamu Sektöründeki Bankalarda yöneticiler Klasik Yönetimi tercih etmemektedir.

## SONUÇ

Örgütlerde çok sayıda farklı özelliklere sahip personelin aynı çatı altında, bir arada çalışmasından dolayı çatışmaların ortaya çıkması son derece doğaldır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, birey ya da grupların kendi içinde, aralarında ya da örgütte çeşitli nedenlerle kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık ve zıtlama durumu olarak tanımlanabilir. Çatışmaya neden olan etkenler arasında en çok üzerinde durulanlar; kıt kaynakların paylaşılması, örgüt içi iletişimde meydana gelen aksaklıklar, statü farklılıkları, rollerdeki, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlik ve karışıklıklar, ödüllendirme ve teşvik sistemleri, organizasyonun büyüklüğü, görevler arası karşılıklı bağımlılıklar, yönetim biçimlerinin farklı olması ve bireyin davranışından kaynaklanan etkenler olarak sıralanabilir.

Örgütlerde yukarıda belirtilen nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar işgörenlerin örgüt amaç ve hedeflerine karşı olumsuz tutum geliştirmelerine neden olabilmektedir. Yaşanan çatışmalar, çalışan personel üzerinde baskılara neden olacak; bu durumda personelin tutum ve davranışları olumsuz yönde etkilenecektir. Ayrıca çatışma çatışmaya taraf olan personel üzerinde baskılara neden olabilmekte ve kişinin üstündeki bu baskılar çeşitli davranış bozukluklarına yol açabilmektedir.

Çatışma yönetimi konusunda örgüt yöneticileri yeterli bilgi ve donanımına sahip olmalıdır ki çatışma çıktığında çatışmayı yönetebilsin. Hızla değişen günümüz koşullarında örgütlerin rakiplerine karşı sağlam bir şekilde ayakta durabilmeleri için yerinde ve dengeli bir yönetim şarttır. Örgüt, kendisini diğer örgütlerden farklı kılmak için çevrede ortaya çıkan gelişmeleri ve değişimleri takip etmeli ve bu değişimlere ayak uydurmalıdır. Örgütlerde yaşanan çatışmalar değişimi tetikleyici bir özelliğe sahip olup, Modern yönetim anlayışına göre, yeterli çatışmanın olmadığı örgütlerde yaratıcılık zaman içinde yok olabilmekte, kişisel yeteneklerin gelişimi yavaşlayabilmekte, örgütsel performans ve verimlilik azalabilmektedir. Buna karşın, çok yoğun çatışmaların yaşandığı örgütlerde de örgütsel amaç ve hedeflerden sapılabilmekte, tarafların kişisel çekişmeleri ve düşmanlıkları ortaya çıkmakta, örgütsel performans düşmektedir.

Bu araştırmada Bankacılık sektöründe yaşanan çatışmaların nedenleri, sektörde en sık yaşanan çatışma türleri, iş yerinde kimler arasında daha çok çatışmaların yaşandığı, yaşanan çatışmaların sonuçları ve yöneticilerin çatışmayı nasıl yönettikleri, Kamu ve Özel sektör karşılaştırılarak araştırılmıştır. Buna göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Özel Bankalardaki çalışanlar ile Kamu Bankalarında çalışanların çoğunluğu çatışma kavramından şunu anlamışlardır; Çatışma faaliyetlerin dağılımı ile iki kişi ve gruplar arasında statü, amaç ve algı farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlıklardır. Özel bankalardaki çalışanların bir kısmı ise çatışmayı, problem çözümlünde farklı yaklaşımlar getirilmesi ve yeni fikirlerin çalışanlar arasında tartışılması olarak algılamaktadır. Kamu bankalarında çalışanların bir kısmı ise çatışmayı, bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesi olarak ve kişi ya da grubun başka bir kişi yada grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek için kasten planladığı bir davranış biçimi olarak algılamaktadır.
2. Kamu Bankalarındaki yöneticiler çatışmaya olumsuz olarak yaklaşırken, Özel Bankalardaki yöneticiler çatışmaya olumlu olarak yaklaşmaktadır. Kamu Bankalarında çalışanlar çatışmayı zararlı olarak görmekte, buna karşılık Özel Bankalardaki çalışanlar çatışmanın olumlu sonuçlar getireceğine inanmaktadırlar. İş yerlerindeki çatışmalardan dolayı Kamu Bankalarında çalışanlar Özel Bankalardaki çalışanlara oranla iş yerinden ayrılmayı daha çok düşünmüşlerdir. Kamu Bankalarında çoğunlukla bireyler arası çatışma ile bireyler ve gruplar arası çatışma yaşanırken, Özel Bankalarda bireysel çatışma ile bölümler arası çatışma çoğunlukta yaşanmaktadır.
3. Özel Bankalarda çalışanlar çoğunlukta iş yerlerinde şu sebeplerden dolayı iş arkadaşlarıyla çatışma yaşarlar; İş arkadaşlarının işle ilgili eksik ve hatalı bilgi vermesi, işlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikir farklılıklarının olması ve iş arkadaşlarıyla kişiliklerinin uymaması. Kamu Bankalarında çalışanlar ise şu sebeplerden dolayı iş arkadaşlarıyla çatışma yaşarlar; İş arkadaşları ile aralarında iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması, iş arkadaşlarının özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları ve iş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması.

4. İş yerinde çatışma çıkması halinde Kamu ve Özel Bankalardaki çalışanlar çoğunlukla; İş arkadaşlarıyla orta noktayı bulmaya çalışırlar, kendi durumlarının mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırlar. Ayrıca her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir şekilde dağılmasını sağlamaya çalışırlar.
5. Özel Bankalardaki çatışmaya yol açan örgütsel ve iletişim kaynaklı en önemli etken, olay ve durumların farklı şekilde algılanması iken Kamu Bankalarında görev tanımlarının belirsiz olmasıdır. Özel ve Kamu Bankalarındaki yöneticiler çatışmayı; her iki tarafı dikkatli bir şekilde dinleyerek ve sorunları tartışarak çözmeye çalışırlar. Fakat bir çatışma çıktığında Özel Bankalardaki yöneticiler çatışmayı kontrol altına alabilirken, Kamu Bankalarındaki yöneticiler çatışmayı kontrol altına alamamaktadırlar.
6. Özel Bankalardaki yöneticiler, çatışmalara doğrudan müdahale etmektedir ve çatışmalar çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir. Kamu Bankalarındaki yöneticiler ise, çatışmaları görmezlikten gelmekte ve çatışmalara karşı kayıtsız kalmaktadırlar.
7. Özel bankalardaki yöneticiler modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip iken ve kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetebilirken, Kamu Bankalarındaki yöneticilerin modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları düşünülmekte ve kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetemedikleri düşünülmektedir.
8. Kamu ve Özel Banka yöneticileri kaos ortamında modern yönetim konusunda başarılı olabilmek için; optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren kontrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi içeren liderlik sergilediklerini düşünmektedirler. Araştırma sonucuna göre Kamu Bankalarındaki yöneticilerin böyle bir liderlik Yapmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre Bankacılık sektörü için çatışma yönetimi konusunda şunlar önerilebilir;

1. Banka yöneticilerine çatışmanın bir örgütün uzun süreli yaşaması için gerekli olduğunun anlatılması gerekmektedir. Çünkü çatışma örgüt için vazgeçilmez bir olgudur. Çatışma bastırılmamalı, iyi bir şekilde yönetilmeye çalışılmalıdır.

2. Çatışmanın nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında örgüt yöneticilerine kendilerini geliştirebilmeleri için eğitimler verilmelidir.
3. Çalışanların çatışmayı anlayabilmeleri ve olumlu görebilmeleri için maillerle bu konu hakkında bilgilendirme yapılmalıdır veya çatışma ve motivasyon konulu bir seminer düzenlenmelidir.
4. Çatışmaların neden kaynaklandığı araştırılmalı ve derinlemesine incelenmelidir.
5. Kamu Bankalarındaki yöneticiler modern çatışma yönetimi konusunda kendilerini geliştirmelidirler. Çalışan personele de çatışmanın bir kavga olarak algılanmaması için çatışma kavramı anlatılmalıdır.
6. Kamu Bankalarında yapısal değişkenler değiştirilerek, insan değişkeni değiştirilerek, iş birliği, uzlaşma ve sorun çözme yöntemi uygulanarak çatışmalarla başa çıkılmalıdır.
7. Özel Bankalarda uzlaşma, iş birliği, üst hedefler oluşturarak ve sorun çözme yöntemi uygulanarak çatışmalarla başa çıkılmalıdır.
8. Kamu ve Özel Sektördeki Bankalarda optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren konrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi destekleyen yöneticiler yetiştirilmelidir.

Sonuç olarak çatışma yaşamın her anında var olan, her an çalışma yaşamında karşımıza çıkan ve çalışan üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan bir olgudur. Çatışmanın işgören üzerinde olumlu ya da olumsuz etki yaratması çatışmanın yoğunluğuna ve nasıl yönetildiğine bağlı olarak değişmektedir. Çatışma kaçınılması gereken bir olgu olarak düşünülmemeli, aksine iyi yönetilmesi gereken işgören ve örgüt açısından olumlu yönleriyle ele alınabilecek bir durum olarak değerlendirilmelidir. Çalışanların iş doyumunu etkileyen, işe karşı motivasyonunu azaltan ve stres yaratan bir olgu olarak çatışma, yöneticiler tarafından doğru anlaşılıp, iyi yönetildiği takdirde örgüt ve birey için yararlı sonuçlar doğurabilmekte, fakat doğru anlaşılıp iyi yönetilmediği takdirde örgüt ve birey açısından zararlı sonuçlar doğurabilmektedir.

## KAYNAKÇA

- ALP, Seva (1997), *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ARSLAN, Mahmut (2001), *Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BASARAN, E. İbrahim (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara Üniversitesi Fakülteler Yayınları, Yay No: 108, Ankara.
- BAYSAL, A.Can ve Erdal Tekarslan (1996), *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BUMİN, Birol (1990) , *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara.
- CÜCELOĞLU Doğan (1991) , *İnsan ve Davranışı*, Remzi Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, 6. Baskı, Siyasal Kitabevi, İstanbul.
- DEMİR, Ömer ve Mustafa Acar (1992); *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ağaç Yayıncılık, İstanbul.
- DÖKMEN, Üstün (1994), *Sanatta ve Günlük Yşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- ERDOĞAN, İlhan (1999), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul
- EREN, Erol (1989), *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EREN, Erol (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (1998), *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*, 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

EREN, Erol (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.

ERTÜRK, Mümin (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, 3. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

GENÇ, Nurullah (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.

<http://www.turkmmo.com>

<http://paribus.tr.googlepages.com>

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem (1988), *İnsan ve İnsanlar*, 7. Baskı, Evrim Basım Yayınları, İstanbul.

KARİP, Emin (1999), *Çatışma Yönetimi*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

KIREL, Çiğdem (1997), “Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi”, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt no: 13, Sayı no:1-2, Eskişehir.

KOÇEL, Tamer (1993), *İşletme Yöneticiliği Organizasyon ve Davranış*, 4.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KORKMAZ, Sezer (1994), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*.

KOTLER, Philip ve John A.Caslione (2010), *Kaos Yönetimi*, Çev., Kıvanç Dünder, Optimist Yayınları, İstanbul.

KÖSE, Sevinç (1992), *Çatışma ve Yönetimi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İzmir.

LATİF, Hasan (2002), *Kaotik Ortamda Yönetim, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1.Baskı, Beta Basım-Yayımlar-Dağıtım A.Ş., İstanbul.

MENTOR, Pocket (2008), *Kriz Yönetimi*, Çev. Cemal Engin, Elma Basım, İstanbul.



- ÖZKALP, Enver (2001), *Örgütsel Davranış*, Etam A.Ş. Matbaa Tesisleri, Eskişehir.
- PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk (2000), *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- RAHİM, M. Afzalur (1985), *A Strategy For Managing Conflict In Complex Organization*, Journal of Human Relations, Sayı 3.
- ROSE Raduan Che, (2007), *A Face Concern Approach To Conflict Management- Malasian Perspective*, Journal of Social Sciences, ?.
- SARDAR, Ziauddin ve Iwona Abrams (2010), *Kaos*, Çev., Deniz Guliyeva, NTV Yayınları, İstanbul.
- SİLAH, Mehmet (2000), *Çalışma Psikolojisi*, 1. Basım, Selim Kitapevi, Ankara. *Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, sayı 7.
- ŞİMŞEK, M. Şerif ve Tahir Akgemici (2001), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayınları, Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Şerif (2001) *,Yönetim ve Örgüt*, 6. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2002), *Yönetim ve Organizasyon*, Günay Ofset, Konya.
- SÖKMEN, Ahmet ve Mehmet Yazıcıoğlu (2005), “ Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 1.
- SÜTLÜ, Tuba (2007), *Örgütsel Çatışma Ve İşgören Üzerine Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TEKARSALAN, Erdal ve Tanı Kılınç (2000), “Davranışın Sosyal Psikolojisi”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi*, İstanbul.
- THOMAS, W. Kenneth (1990), *Conflict And Conflict Management*, Pws Kent Publising Company, Boston.

TULUNAY, Nihal (1990), *Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Arastırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TÜRKEL, Asuman Uluçınar (2000), *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

## **EKLER**

### **EK 1:MÜLAKAT FORMU**

**1.Kaç yaşındasınız?**

**2.Cinsiyetiniz**

kadın  erkek

**3.Öğrenim durumunuz nedir?**

lise  yüksekokul  üniversite  yüksek lisans  doktora

**4.Aldığınız eğitim yaptığınız işe uygun mu?**

uygun  uygun değil

**5.Yaptığınız işin toplumda saygınlığı var mıdır?**

evet  hayır

**6.Medeni durumunuz nedir?**

evli  bekar

**7.Hangi sektörde çalışmaktasınız?**

kamu  özel

**8.Çalıştığınız Banka şubesindeki pozisyonunuz nedir?**

yönetici  operasyon  satış sorumlusu  bireysel portföy yöneticisi  ticari portföy yöneticisi

**9.Banka Şubesindeki ünvanınız nedir?**

müdür  müdür yrd  şef  memur

**10.Bankadaki hizmet süreniz kaç yıldır?**

0-3 yıl  3-6 yıl  6-9 yıl  9yıl ve üstü

**11.Aldığınız maaş ne kadardır?**

500-750 TL  750-1.500 TL  1.500- 2.250 TL  2.250 TL ve üstü

**12.Çatışma kavramından ne anlıyorsunuz?**

Çatışma bir kişinin hareketlerinin diğer bir kişinin hareketlerine müdahale etmesidir.

( ) Çatışma örgüt içersinde iki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasında kıt kaynakların paylaşılammamasıdır.

( ) Çatışma faaliyetlerin dağılımı ile kişi ve gruplar asında statü, amaç ve algı farklılıklarından kaynaklanan uyuşmazlıklardır.

( ) Çatışma kişi ya da grubun başka bir kişi yada grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek için kasten planladığı bir davranış biçimidir.

( ) Çatışma yeni fikirlerin çalışanlar arasında tartışılmasıdır

( ) Çatışma problem çözümünde farklı yaklaşımlar getirilmesidir.

**13.Yöneticiler çatışmaya nasıl yaklaşmaktadır?**

( ) olumlu ( ) olumsuz

**14.Çatışmanın yararlı olduğuna inanıyor musunuz?**

( ) çatışma yararlıdır ( ) çatışma zararlıdır

**15.İş yerinden ayrılmayı çatışma yüzünden düşündünüz mü?**

( ) düşündüm ( )düşünmedim

**16.İş yerinde hangi çatışmayı daha çok yaşıyorsunuz? (derecesine göre sıralar mısınız?)**

- Bireysel çatışma.
- Bireyler arası çatışma.
- Bireyler ve gruplar arası çatışma.
- Grupların kendi içlerinde çatışmaları.
- Gruplar arası çatışma.
- Bölümler arası çatışma.

**17.İş arkadaşlarınızla çatışma yaşadığınız sebepler nelerdir?(önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)**

- İş arkadaşlarımin bana işle ilgili eksik ve hatalı bilgi vermesi.
- İşlerin nasıl yürütüleceği konusundaki fikir farklılıklarımızın olması.
- Bazı iş arkadaşlarımin yöneticiler tarafından kayrılması.
- İş arkadaşlarımin özel hayatlarındaki sorunları iş yerine taşımaları.
- Bazı iş arkadaşlarımin hak etmedikleri halde ödül almaları.

- İş arkadaşlarımla aramda güven eksikliği olması.
- İş arkadaşlarımla kişiliklerimizin uymaması.
- İş arkadaşlarımla benim fikirlerime saygı göstermemesi.
- İş arkadaşlarımla yetkileri olmadığı halde benimle emir vererek konuşmaları.
- İş arkadaşlarımla şirket amaçlarından çok kendi kişisel çıkarlarını düşünmeleri.
- İş arkadaşlarımla sorumlu oldukları işi zamanında bitirememeleri ve bazen kendi görevleri olan şeyleri bana yüklemeleri.
- İş arkadaşlarımla işlerini iyi yapmamaları nedeniyle iş performansımın bundan olumsuz etkilenmesi.
- İş arkadaşlarımla çok işim olduğunda bana yardım etmemeleri.
- İş arkadaşlarıma göre daha tecrübeli ve yetenekli olmama rağmen onlarla aynı konuma ve ücrete tabi olmam.
- İş arkadaşlarımla aramızda terfi konusunda rekabet olması.
- İş arkadaşlarımla beni kıskanmaları.
- İş arkadaşlarımla beni işimden edebileceği endişesini yaşamam.
- İş yerinde yeni uygulamaların yarattığı belirsizlik ve karışıklıkların olması.
- İş arkadaşlarımla aramda iş bölümü ve görev dağılımı konusunda anlaşmazlık olması.

**18.** İş yerinde Çatışma çıkması halinde ne yaparsınız? (önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)

- Amaçlarımı izlemekte genellikle kararlı davranırım.
- Daima kazanmak için elimden geleni yaparım.
- İş arkadaşlarımla alışverişte bazı isteklerimden vazgeçerim.
- İş arkadaşlarımla orta noktayı bulmaya çalışırım.
- Pazarlığa yaklaşımında karşı tarafın isteklerini göz önünde bulundurmaya çalışırım.
- Kendi durumumun mantığını ve yararlarını göstermeye çalışırım.
- Sorunun, daima doğrudan olarak tartışılmasını isterim.
- Her iki tarafın da kazanç ve kayıplarının adil bir şekilde dağılmasını isterim.
- Aramızdaki farklılıkların hemen giderilmesine çalışırım.
- Karşı tarafın duygularını yatıştırarak bireysel ilişkilerimi korumaya çalışırım.

- Tartışma yaratmaktan kaçınıyorum.
- Karşımdakinin duygularını incitmemeye çalışırım.

**19.**Çatışmaya yol açan örgütsel ve iletişim kaynaklı etkenler nelerdir? (önem sırasına göre ilk 5 tanesini sıralar mısınız?)

- İşletme kaynaklarının yetersiz düzeyde olması.
- Bölümler arası karşılıklı bağımlılığın fikir ayrılığına neden olması.
- Örgütün yapısındaki büyümenin çalışma hızını yavaşlatması.
- Örgüt içinde amaçlarda farklılık görülmesi.
- Görev tanımlarının belirsiz olması.
- Yöneticilerin birbirinden farklı yönetim anlayışına sahip olması.
- Bilgi alışverişinde sorunlar yaşanması.
- İletişim araç-gereçlerinde sorunların ortaya çıkması.
- Olay ve durumların farklı şekilde algılanması.

**20.**Bir yönetici olarak çatışmayı nasıl yönetirsiniz? (derecesine göre sıralar mısınız?)

- Kişilerin kızgınlığını kontrol altına almaya çalışırım.
- İki taraf arasında olumlu bir hava (uzlaşma sağlama) oluşturmaya çalışırım.
- İşbirliği yapmaya yönlendiririm.
- Her iki tarafı dikkatli bir şekilde dinlerim.
- Sorunu tartışarak çözmeye çalışırım.
- Çözümün işlerliğini izlerim eğer sorun çözülmediyse tekrar gözden geçiririm.

**21.**Yöneticiniz çatışma çıktığında çatışmayı kontrol altına alabiliyor mu?

( ) Evet ( ) Hayır

**22.**Çatışmanın yönetiminde yöneticiniz nasıl bir yol izlemektedir? (önem sırasına göre sıralandırır mısınız? )

- Çatışmalar, çatışan her iki tarafın lehine sonuçlanarak çözülmektedir.
- Çatışmalar, çatışan taraflardan birinin lehine diğerinin aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir.
- Çatışmalar, her iki tarafın aleyhine sonuçlanarak çözülmektedir.
- Çatışmalar görmezlikten gelinmektedir.
- Çatışmalara doğrudan müdahale edilmektedir.
- Çatışmalara karşı kayıtsız kalınmaktadır.

**23.**Yöneticiniz modern yönetim konusunda yeterli bilgiye sahip mi?

Evet  Hayır

**24.**Yöneticiniz kaos ortamında zamanı ve motivasyonu iyi yönetebiliyor mu?

Evet  Hayır

**25.**Yönetici olarak kaos ortamında modern yönetim konusunda başarılı olabilmek için aşağıdaki yolları tercih ediyor musunuz?(tercih ettiklerinizi önem sırasına göre sıralandırır mısınız)

- Bireylerin güçlendirilerek katılımın ve örgüt esnekliğinin sağlanması.
- Doğru şeyleri ölçen basit ana destek sistemler vasıtası ile sağlanan kontrol.
- Esnekliği teşvik etme ve hassasiyeti arttırmak için müşterilere karşı duyarlı olma.
- Örgüt içerisinde tüm birimler ve bu birimlerdeki bireyler tarafından piyasa yeniliklerinin süratle izlenmesi.
- Optimal düzeyde karışıklığa müsamaha gösteren kontrolü, rehberliği, önderliği ve değişimi içeren liderlik tarzı.

## **ÖZGEÇMİŞ**

01.03.1980 İstanbul'da doğdu. Kocaeli ilinde İsmet İnönü İlkokulunda öğrenimine başladı ve ilkokulu burada tamamladı. Orta öğrenimini Seka İlköğretim Okulu'nda ve liseyi Derince 19 Mayıs Lisesinde (İngilizce Ağırlıklı Lise) bitirdi. Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünden mezun oldu.