

GİRİŞ

İşletmelerin gün geçtikçe daha değişken ve belirsiz çevre koşullarında faaliyette bulunmaları, mevcut örgütlenme biçimlerinin, geleneksel iş süreçlerinin ve alışkanlıklarının etkililiğini azaltmaktadır. Çünkü işletmeler, değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yeni bir anlayışla tasarlanmış esnek örgüt yapılarına ve bu örgüt yapılarının temel dayanakları olan ekip çalışmasına ihtiyaç duymaktadırlar.

İşletmelerin yüksek performans hedeflerine sağladığı yararlar karşın, ekip çalışmasının gerek doğasından gerekse işleyişinden kaynaklanan çatışmalar söz konusudur. Çatışma; birbirinden bağımsız iki ya da daha fazla sayıdaki taraflar arasında, ihtiyaç, amaç ve fikir farklılıklarından doğan bir rekabettir. Genellikle işletmelerde çalışanlar farklı çatışma durumlarında taraf ya da şahit olarak yer almaktadır. Çatışma anlarında bazı insanlar algıladıkları bilgileri ya da verilen mesajları mantıksal, bazıları da duygusal olarak değerlendirirler. Duygusal tepkilerden yola çıkan bir değerlendirilmede verilere dayanmak yerine duygusal izlenimlerle ele alındığında çoğu kez hatalı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Günümüz modern yönetim anlayışında: ekiplerde bir miktar çatışmanın olması kabul görmektedir, çünkü, çatışma ekipler içindeki sıradan çalışma monotonluğunu ortadan kaldırarak ekip içi yeni fikirleri ortaya çıkartır. Bu nedenle ekip bireyleri arasında bir çeşit beyin fırtınası yaratan çatışma, belli bir seviyeye kadar arzu edilmektedir.

Çatışmaların çözümlenememesi, günümüz örgütlerinin en büyük sorunları arasında yer almaktadır. Sosyal bir varlık olan insanoğlunun topluluk halinde yaşaması, tabii ki beraberinde birtakım anlaşmazlık, çekememezlik, sürtüşme ve çatışma getirecektir. İşte organizasyon liderlerinin görevi burada başlamaktadır. Bu çalışmada organizasyonun bir alt bölümü olan ekip ele alındığında çatışmanın başlaması gelişmesi ve sonlanmasında ekip liderine büyük iş düşmektedir. Ekip lideri, ekibin oluşma sürecinde ekip üyeleri arasında çatışmayı yıkılcılıktan çok yapıcılığa yönlendirecek bir ekip kültürü oluşturmadaki rolü önemlidir.

Çatışma kavramının bütün olumsuz yönlerine rağmen varolan çatışmalar iyi bir ekip lideri tarafından doğru ve yararlı bir amaca yönlendirilirse çok daha etkili ve verimli sonuçlar elde edilebilir. Çatışmalardan kaçınmak ya da karşıdakinin eksiğini

bulmak için girilen çatışmalar kimseye bir şey kazandırmaz. Kendinizin ve karşıdakinin çıkarlarını en üst düzeyde birleştirmeye çalışmak ise işbirliğine yönelik bir sonuca ulaştırır. Belirli bir düzeyde çatışma olması yaratıcılığa, değişime ve yeniliğe imkan tanımaktadır. Böyle durumlarda uygun çözüm yollarını ararken farklı fikirleri içinde barındıran ortak bir fikir üretilebilir. Çatışma gerçeği artık kabul edilmekte ve ortadan kaldırılmaya çalışılmak yerine çatışmayı günlük yaşama uygun hale getirerek yerleştirilmeye çalışılmaktadır. Başlangıçta bir sorun olarak görünen çatışma ekibin sürekliliği için etkili bir kavram olarak görülmektedir.

Çalışmada, birinci bölüm içerisinde öncelikle, örgütsel çatışmanın kavramsal boyutları, çatışma kavramı, çatışmanın tanımı, çatışma, rekabet ve işbirliği kavramları, çatışma türleri, çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ilgili sınıflandırma, çatışmanın organizasyonlar içindeki yerine göre sınıflandırma, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar, diğer çatışma türleri, örgütsel çatışmanın kuramsal gelişimi incelenmiştir. ikinci bölümde:Örgütlerde ekipler ve ekiplerde çatışma, ekiplerle ilgili temel kavramlar, ekip çalışmasının önemi, ekiplerde çatışma, ekiplerde çatışma yaratabilecek nedenler, ekiplerde çatışma süreci, çatışmanın ekip performansı üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Son bölümde ekiplerde çatışma yönetimi ve çatışmanın çözümlenmesi, ekiplerde çatışma yönetimi, ekiplerde çatışma yönetiminde beceriler, ekiplerde çatışma yönetimini etkileyen faktörler, ekiplerde çatışma yönetimi stratejileri, ekiplerde çatışma yönetimine ilişkin yaklaşımlar ve çatışmanın çözümlenmesinde liderliğin rolü konuları incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL BOYUTLARI

I. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramı modern yönetimden bu yana üzerinde en çok konuşulan ve tartışılan konuların arasındadır. Çatışma konusu incelenirken kavramın tanımından yola çıkılarak sırasıyla rekabet – işbirliği, çatışma türleri, çatışma ile ilgili yanlışlar ve gerçekler, çatışmanın evreleri, kavramları, yararları ve kuramsal gelişimi ele alınacaktır.

A) ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma kavramı tanımlanmaya çalışıldığında ortaya birçok tanım çıkmıştır. Çeşitli ifadelerle anlatılmasına rağmen her tanımda ortak kavramlardan faydalanılmıştır. Bunlar; engellenme, zıtlasma, amaç ve çıkar çatışmalarıdır. Özellikle bir örgütün başarılı olması her şeyden önce çalışanlar arasındaki uyuma bağlıdır. Gerek özel gerek iş yaşantısında farklı düşünce yapısına, kültüre ve değerlere sahip insanlar, bir arada çalışmak zorundadırlar. Her birey kendisi için bir amaç edinmiştir ve bu doğrultuda gayret göstermektedir. Bu durumda bireysel farklılıkları olan bu insanların her zaman aynı düşünmedikleri ve davranmadıkları görülmektedir. Bu davranış ve düşünce uyumsuzlukları insanlar arasında çatışmayı kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır.

Çatışma, “Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar“ olarak tanımlanabilir(Eren 1998:398)

Çatışma, “İki veya daha fazla birey veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır” (Koçel, 1993:395)

Çatışma olgusunun bilim adamları tarafından farklı olarak ele alınması, çatışma olgusunun bu denli geniş bir alana yayılmasına ve çeşitli şekillerde tanımlanmasına neden olmuştur. Çatışma, birbirleriyle ilişki içinde olan insanlar, gruplar ve örgütler arasında belli alanlarda anlaşmazlıklar kaçınılmaz olarak ortaya çıkar(Olgun,2003: <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26237&kose=akademik-24.10.2003>). March ve Simon, birey düzeyli çatışmalara ağırlık veren tanımlarında kavramı standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bu bozulmanın sonucu olarak bireyin uygun eylem seçeneğini seçmede güçlüğüne uğraması şeklinde tanımlamışlardır. Yine çatışmayı birey düzeyli perspektiften ele alan bir diğer tanımda gerek fizyolojik gerekse sosyo psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik hallerini çatışma olarak ele almaktadır(Eren,1998:445).

Bir başka tanım da Blakeway tarafından yapılmış ve düşüncelerini aşağıdaki şekilde sıralamıştır

- Çatışma,yapıcı veya yıkıcı sonuçları olabilen doğal bir sürecin sonucudur.
- Çatışma, bireyler, gruplar, toplumlar, ülkeler arasındaki tüm önemli ilişkilerin doğasında vardır.
- Çatışma birçok nedenlerden kaynaklanabilir. Ancak bunun temelinde kişilik ve benlik duygusu yatar.
- Bireyler problem değildir. Bireylerin problemi olabilir.

Pondy ise örgütsel uyuşmazlık isimli makalesinde, çatışma terimini aşağıdaki anlamlarda kullanmıştır (Pondy, 1973:47)

- Kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb. gibi ön koşulların yarattığı karşıtlıktır.
- Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe vb. süreçlerden doğan anlaşmazlıktır.
- Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleriyle kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlıktır.
- Çatışmacı davranışlar: Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuzluk davranışlarıdır.

Çatışma, organizasyonlarda yaşamın normal bir sonucu olarak kesinlikle

kaçınılmazdır. İyi yada kötü olarak nitelendirilemez. Yalnızca varlığı kabul edilmesi gereken bir iş gerçeğidir. Çatışma iki kişinin yada grubun ihtiyaçları, çıkarları veya isteklerinin birbiriyle çelişmesidir.(Barutçugil,2002:115)

Çatışma, kişi yada grubun başka bir kişi yada grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planladığı davranıştır. Bu “ kasti engelleme” aktif yada pasif olabilir. (Taştan, 2003:http: //www. insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html-21.12.2004). Örneğin, bir sıralı üretim hattında bir ekip işini yapmazsa ve bu ekibin çıktısı, bir diğer ekibin girdisi ise, diğer ekibin hedefine ulaşması tıkanır. Bu durum da ekipler veya ekipleri oluşturan bireyler arasında çatışmanın ortaya çıkması gerçeğini doğurur. Başka bir şekilde çatışma aynı safta savaşan iki savaşçının birbirlerinin başarısını gölgelemek için yapacağı entrikalar gibidir. Burada çatışma aktiftir.

Çatışma olgusu üzerine her ne kadar çok tanımlama olursa olsun, çatışmanın tanımlanmasında anahtar konu birbirine uymayan hedeflerdir. Kişi yada grup diğer bir kişi yada grupla, diğer hedefe ulaşmayı reddetme amacıyla kasten çatışıyor, çatışma ortaya çıkar.

Bir başkasının hedefine ulaşmasının engellenmesi üç şekilde ortaya çıkabilir.

1. Engelleme davranışı kaynaklara ulaşma sırasında ortaya çıkabilir.
2. Engelleme davranışı kaynağa ulaşma aşaması yerine faaliyet aşamasında ortaya çıkabilir.
- 3.çatışma hem kaynağa ulaşma, hem de faaliyet aşamalarında ortaya çıkabilir.

Bütün bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi, çatışma insanların var olduğu her ortamda ortaya çıkar. Hem bireyler hem de bireylerin oluşturduğu ekipler, örgütler açısından yapıcı ve yıkıcı sonuçları beraberinde getirir. Çok yoğun ve devamlı çatışma durumları bireyleri, ekipleri ve örgütleri iş yapamaz hale getirir, yararsız kılar. Bireylerde, ekiplerde ve örgütlerde çatışmanın tamamen ortadan kalkması veya kaldırılması ise iş yapma ve rekabet olgusunun tamamen yok olması tehlikesini ortaya çıkaracaktır. Bu nedenle diyebiliriz ki belli bir düzeydeki çatışma kişileri motive ettiği için ve iş görmede canlılığı sağladığı için olması istenen bir durumdur. Kısaca çatışma iyi bir yönetim kontrolü altında bireyleri olumlu çalışma ortamına sürükler ve produktivite artar. Hangi düzeyde olursa olsun iyi yönetilen ve yönlendirilen çatışmalar da örgütsel etkilik ve verimliliği artırıcı yönde etki yaparlar.

B) ÇATIŞMA, REKABET VE İŞBİRLİĞİ KAVRAMLARI

- Çatışma: Bireylerin yada gurupların birbirine uymayan hedefleri olduğunda ve kendi hedeflerine ulaşmaya çalışırken birbirleriyle çatıştıklarında ortaya çıkar. Tanımlamalardaki anahtar davranış farkı bir yarışla bir savaş arasındaki davranış farkıdır. Birincisinde hedefler birbirlerine uymamaktadır. Sadece bir koşucu kazanır, fakat koşucular birbirleriyle çatışmazlar.

İkincisinde de hedefler birbirine uymamaktadır. Sadece bir savaşçı kazanabilir. Ancak çatışma olayın ayrılmaz parçasıdır (Taştan, 2003: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>)

- Rekabet: Bireylerin veya gurupların birbirlerine uymayan hedefleri olduğu halde ancak her bir birey, ekip veya gurupların kendi hedeflerine ulaşmaya çalıştıkları ve bu çalışma sırasında birbirleri ile yarıştıkları ancak birbirlerinin önünü kasıtlı olarak kesmedikleri, her biri kendisine ait hedeflere ulaşmaya çalışırken birbirleriyle çatışmadıkları durumların ortaya çıkması halidir(Taştan, 2003: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>).

Örgüt çalışanlarına normalin üzerinde başarı sağlamaları halinde ikramiye, teşvik primleri verilmesi ve onları onurlandıracak şekilde ödüle hak kazanmış kişilerin isimlerinin örgütün belirli yerlerinde ilan edilmesi, çalışanların arasında rekabeti teşvik ederek üretken bir çalışma ortamı yakalayabilir (Şimşek,1987:25). Çatışma ile rekabetin ilişkisi bu noktada olmaktadır. Ancak bu durum çok iyi analiz edilmedi. Rekabetin aşırı derecede artması kişilerin birbirlerinin başarısını engelleyecek kasıtlı davranışlarda bulunmalarına yol açabilir.

- İşbirliği: Birey, ekip veya gurupların ortak bir amaç için bir araya gelerek ortak hedeflerine ulaşması gayretleridir.

Hayatımızla iç içe olan bu kelimelerden, çatışma ile rekabet arasında ayırım yapmada çoğu zaman güçlüklerle karşılaşmaktadır. Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmamanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda söz konusu olan bir olgudur. Örneğin, bir örgütte belirlenen üretim hedeflerine daha önce ulaşmayı hedefleyen iki üretim ekibinin

durumu rekabetin çarpıcı bir şeklini yansıtır. Yada rekabetten söz edebilmek için hedefin her bir rakibin arzuladığı ve ikisine tam olarak yetmeyecek ölçüde kıt bir şey olması gerekir(Tekarslan,2000:267). Söz konusu örneğimizde rekabetin sürebilmesi için taraflardan her birinin hedeflere ulaşma çabalarında dışarıdan hiçbir müdahaleye maruz kalmaması gerekir. Kısacası, taraflardan birinin diğerinin amacına ulaşmasını engelleyecek bir müdahalede bulunmaması gerekir. Buna karşılık, taraflardan birinin diğerine müdahalesi söz konusu ise, veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir.

Hayatımızla iç içe olan ve çatışma durumu ile ilişkilendirilen İşbirliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarınıdır. Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Ancak işbirliği kavramının ifade karşılığı çatışma değildir, işbirliği yapmamaktır. İşbirliği kavramının bizi ilgilendiren büyük kısmı tarafların işbirliği içinde, ortak çalışmaları sırasında ortaya çıkabilecek çatışma durumudur. Örneğin, iki taraf belirli amaçlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olabilir, fakat söz konusu amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği hususunda şiddetli bir anlaşmazlığa düşebilirler. Gerçekte, çatışmanın yönetiminden söz ederken, yöneticilerin çatışma ve işbirliği arasında etkili dengeyi bulmaya çalışmaları gerekmektedir.

Rekabet ve işbirliği, iş örgütlerinin yaşamında önemli bir yer tutar. Rekabet, bir örgütün kendini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda, üyeler ve alt bölümler arasındaki rekabet yıkıcı olmamak koşulu ile daha yüksek düzeylerdeki amaçlara güçlü bir teşvik faktörü olabilir.(Şimşek, 2000:241)

C) ÇATIŞMA TÜRLERİ

1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu çatışma türü organizasyonlarda çatışmaya taraf olanlarla ilgilidir ve beş grupta incelenir.

a) Kişinin İç Çatışması

Bu çatışma kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Kişinin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olmadığı veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklendiği veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese itebilir(Koçel,1993:397).

Bireylerin olumlu yada olumsuz karşılıklı iki durum ile karşılaştıklarında hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusunda düştükleri çatışmalar kişinin iç çatışması olarak nitelendirilebilir(Özkalp ve Kirel, 2001: 397) .

Bir başka deyişle, kişinin iç çatışması en genel anlamda bireyin kendi kararını vermesi ve eylem tarzını seçmesi yada eylemi yerine getirmesi sırasında meydana gelen güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder(Tekarslan,2000:243). Bu çatışmanın bir çok şekli vardır. Bunlardan en yaygın olanı rol çatışmasıdır. Rol çatışmasını ayrı bir çatışma türü olarak ileride anlatacağız.

- Benimseme-Benimseme Çatışması

Burada kişi iki cazip amaçtan birini tercih etmek durumundadır (Tekarslan,2000:247). Örneğin, yalnızca birisini alabilecek parası olan bir kişinin hem kazak hem de gömlek almak istemesi halinde, kazak veya gömlek almak arasında bir tercih yapmakta zorlanmasıdır.

- Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Kişinin eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek zorunda kalmasıdır(Bumin, 1990: 62). Bir bireyin kaçınmak istediği iki yada daha fazla amaç arasında kararsız kalması durumunda ortaya çıkar(Hicks,1981:178). Örneğin iş arkadaşından memnun olmayan biri, işten ayrılmaya karar verebilir.

- Benimseme-Kaçınma Çatışması

Kişinin arzu ettiği bir şeyi elde etmeye çalışırken, bir yandan da elde etmek istediği neticeden istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışması durumudur. Kişinin çok arzu ettiği bir yiyeceği yemek istediği halde sağlığa zararlı etkisi nedeniyle yemekten vazgeçmesi örnek olarak verilebilir.

- Çoklu Benimseme-Kaçınma Çatışması

Bu durumda kişinin yaklaşım-kaçınma çatışmalarının birçok kombinasyonu ile karşı karşıya kalması söz konusudur. Kişinin içinde bulunduğu grupta elde etmek istediği unvan ve bu unvanın kendisine yükleyeceği görev ve sorumluluklardır.

Engelleme

En temel bireysel çatışma şekli olan engelleme, bireyin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün yada yeteneğinin herhangi bir engel tarafından durdurulması

durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Engeller, fiziksel olabildiği gibi, zihinsel veya sosyo-psikolojik şekilde de olabilmektedir.

Amaç Çatışması

Bir amaca ulaşmanın, diğer bir amacı elde etme olasılığını ortadan kaldırması durumunda bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmadır.

Rol Çatışması ve Belirsizliği

Rol çatışması; bir role ya da rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu olarak tanımlanır. Bu durumda rol çatışmaları bireylerin kendi kararını verme ve eylem tarzını seçmede güçlüklerle karşılaşması söz konusu olduğuna göre rol belirsizliğinin de birey düzeyli çatışmalar içerisine katılması yanlış bir yorum olmayacaktır.

Rol bireyin bulunduğu düzlemdeki sosyal ya da biçimsel statüsünün belirlemiş olduğu hak ve yükümlülüklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Dolayısı ile bireyin işlevleri ile doğrudan ilgili rollerin toplamda bireyin rol düzlemini oluşturmaktadır. Rol yükümlüsü birey, rol davranışlarından dolayı ödüllendirilebilir, cezalandırılabilir. Herhangi bir sosyal yada örgütsel sistemde yer alan bir bireye rol yükümlüsüne yönelik rol beklentileri, sosyal sistemin beklentileri, ait olunan grubun beklentileri, diğer grup veya bireylerin beklentileri ve bireyin kendi beklentileri şeklindedir. Bu farklı beklenti ve taleplerin birbirine uyuşmadığı yada ters düştüğü durumlarda, bireyin karar verme mekanizmasında bazı aksaklıklar yaşanmakta ve bunun sonucunda birey uygun davranışı gerçekleştirememekte, yani rol çatışması yaşamaktadır.

b) Kişiler Arası Çatışma

Aynı organizasyonda çalışan bireyler arasındaki kişilik ve yöneticilerin astlardan olan role ilişkin beklentilerinden veya bireylerin mensubu oldukları grupların arasında ortaya çıkan çatışmalara bakış açısından kaynaklanır(Şimşek, 2000:279).

Kişiler arası çatışma, hemen hemen en fazla görülen bir çatışma türüdür. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot ve değer yargısı çatışmaya neden olabilir. Bireyler arası çatışma, kişilik çatışması olarak da kendisini gösterir. Farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma çıkabilir. İşçiler arasındaki geçimsizlikler; müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir.

c) Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma

Çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar kişileri kendi geliştirdikleri normları kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışma çıkar.

d) Grup içi ve Gruplar Arası Çatışma

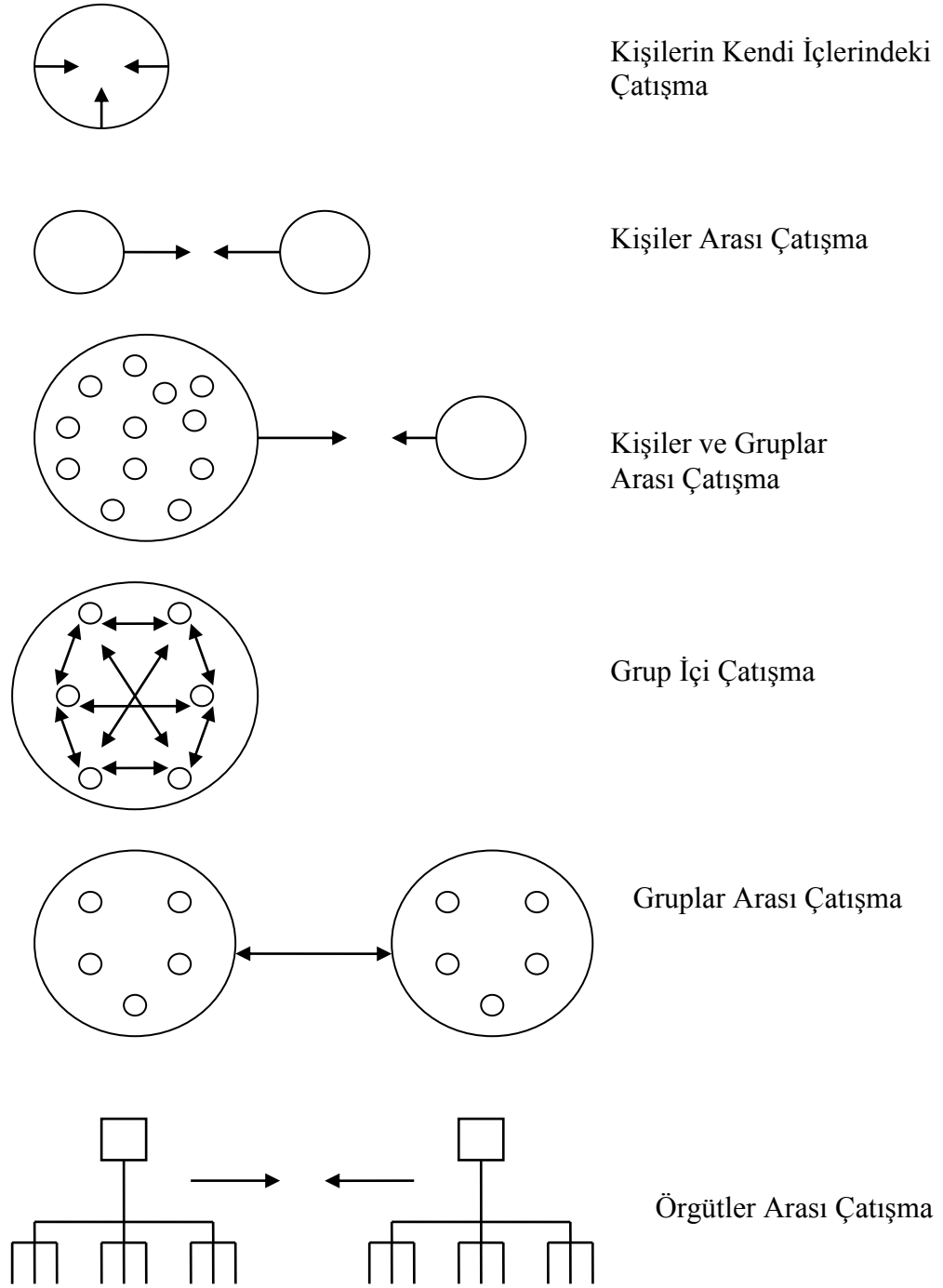
Organizasyonlarda bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur. Çatışmanın bir başka türü organizasyon içinde bulunan birden fazla grup arasında çatışmadır. Bu çatışma organizasyonda bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Aynı organizasyon içinde yer alan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnek teşkil eder.

e) Bölümler Arası Çatışma

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerini getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı bulunan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir. Örneğin finans bölümüyle üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, ya da personel bölümünün terfi, plan ve uygulamalarının bazı bölümler tarafından, örneğin pazarlama bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

f) Örgütler Arası Çatışma

Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan örgütler ilişkide buldukları diğer örgütler ile de çatışmaya girerler. Örnek olarak, satıcı firma ile alıcı firma, sendika ile işletme yönetimi, vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar sayılabilir(Efil,1999: 201).



Şekil 1. Çatışmanın Taraf Olanlarına Göre Türleri

Kaynak: Koçel T. *İşletme Yöneticiliği* s.536

2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Sınıflandırma

Çatışmanın ortaya çıkış şeklini bilmek/kavramak, çatışmanın çözümlenmesinde ve birey – ekip – grup arası ilişkilerin düzenlenmesinde son derece önemlidir. Bu nedenle. idareci vasfına sahip kişilerin çatışmanın ortaya çıkış şekillerini iyi bilmeleri

ve kavramaları gerekmektedir. Bu gruptaki çatışma türleri ortaya çıkış aşamalarına göre dört başlık altında incelenebilir.

a) Potansiyel Çatışma

Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir (Barutçugil,2002:118). Örnek olarak, kaynakların kıtlığı, personel arasında amaçlarla ilgili önemli farklılıklar vb. potansiyel çatışma nedenlerini oluştururlar.

b) Algılanan Çatışma

Algılama bireylerarası iletişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Gönderici mesajını meydana getirirken kendisine ulaşan bilgileri kullanarak, bunları kendi amaç, değer yargısı ve anlayışı doğrultusunda yorumlayacaktır(Eren,1998:337). Tarafların, çatışmaya konu olan olay ve durumları algılama tarzları ile yakından ilişkisi bulunmaktadır. Baskı ve dikkat toplama mekanizmaları uyuşmazlıkların algılanmasını geciktirebilir(Barutçugil,2002:118). Örgütlerde bu çatışma türüne en çok rol algılanmasında rastlanmaktadır.

c) Hissedilen Çatışma

Bu çatışma türü, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur. Örnek olarak, taraflar kızgın, kırgın, patlamaya hazır ve endişeli olabilirler.

d) Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur. Karşıt grupların ve kişilerin ihtiyaç duydukları bilgileri alması ve amaçlarına ulaşması vb. durumlar örnek verilebilir (Efil,1999: 203).

3. Çatışmanın Organizasyonlar İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Çatışma organizasyon içindeki yerine göre de sınıflandırılabilir. Çatışmanın organizasyon açısından çözümü de önemlidir. Bu sınıflandırmaya giren çatışma türleri üç başlık içinde incelenecektir.

a) Dikey Çatışma

Dikey çatışma, farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile üst arasında oluşan çatışmadır (Efil, 1999: 204). Bu, durum örgütlerde en çok karşılaşılan çatışma türüdür. Üstün, astından beklediği bir görevi yapmadığı durumlarda veya astın da üstünden beklediği davranışları göremediği durumlarda ortaya çıkar. Bu durumda üstün istediklerini yerine getirmeme işleri yavaşlatma gibi pasif çatışmalar söz konusu olabilir.

b) Yatay Çatışma

Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi içinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir(Efil,1999:204).

c) Komuta-Kurmay Çatışması

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:

- Kurmay elemanlar, sahip olmadıkları bir yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.

- Kurmay elemanlar tam, doğru ve sağlıklı veriler getirmemektedirler.

- Kurmay elemanlar sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak üst düzey yöneticileri desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler.

- Belirli alanlarda uzmanlaşmaları sonucu kurmay elemanlar oldukça dar bakış açlarına sahiptirler.

Kurmay personele göre, komuta-kurmay çatışmalarının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Komuta elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesiyle yeni fikirlere karşı çıkarlar.

- Komuta elemanlar, kurmay elemanları çekemedikleri için onlardan tam anlamıyla yararlanamamaktadırlar.

- Komuta elemanlar kurmay elemanlara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanına giren konulardaki sorunlara daima hatlarınkinden daha iyi ve etkili çözüm yollarına sahip olduklarına inanırlar. Bu yüzden bu konulardaki önerileri komuta elemanları tarafından desteklenip uygulanmadıkları zaman büyük bir kızgınlık duyarlar.(Şimşek,2000: 240)

4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı biçimsel organizasyon yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelenmek mümkün değildir.

Fonksiyonel olan çatışmalar ise, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunlar yöneticilerin dikkate getirilmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. (Koçel,1998:535)

5. Diğer Çatışma Türleri

Yukarıda sayılan çatışma türlerinin hepsinin içinde alınabilecek ancak kavramsal farklılığı olan rol çatışması hepsinden ayrı olarak incelenmiştir.

a) Rol Çatışması

Kişi farklı rol beklentileriyle karşı karşıya kaldığında sonuç, rol çatışmasıdır. Kişi bir rolün gerektirdikleriyle uyum sağlandığında, diğer role uyum sağlaması zorlaşıyorsa, rol çatışması ortaya çıkar. Çünkü iki ya da daha fazla rol beklentisinin çelişkisi söz konusudur(Robbins, 1994: 113).

Rol kavramı, değişik düzeydeki toplumsal olayları birbirine bağlayan, toplumsal bilimlerin en temel kavramlarından biridir. Rol kavramı, bireysel düzey ile toplumsal düzey arasında bir köprü görevi görmekte; böylece, toplumsal yapının bir takım rol öğelerinden oluştuğu düşünüldüğü gibi, kavramların seçiminin böyle karmaşık bir bileşime katkıda bulunabilmesi açısından rol kavramı özellikle yararlı görülmektedir. Rol kavramı statü ile ilişkilendirilip, rol statünün dinamik yönüdür, şeklinde tanımlanabilir(Erdoğan,1991:84). Bu kavram, toplumsal yapının bir temel taşı görevini gördüğü gibi, toplumsal yapının bireysel üyelere uyguladığı kısıtlamaların da bir özetini simgelemektedir. Gerçekten bu kavram, bir kuşak boyu, özellikle sosyal psikolojiye uygun bir kavram örneği olarak düşünülmüştür.(Katz, 1977:167)

Rol kavramı, Amerikalı antropolog Ralph Linton'un düşüncelerine dayanmaktadır. Linton, birbiri ile ilişkili davranış kalıplarıyla bağlantılı yapılara "statü" adını vermektedir; burada, bu kavram karşılığında konum terimini kullanılacak. Bireyin bir toplumda bir çok konumu olabildiği gibi, bunların bir toplamı olarak düşünülen genel bir konumundan da söz edilebilir. Konum, bir haklar ve ödevler topluluğudur. Linton, iki çeşit konum arasında ayırım yapmaktadır: Yüklenen konumlar, bireysel özellik ve becerilerden bağımsız olarak kişilere uygulanabilen, doğumla birlikte belirlenen konumlardır. Cinsiyet, yaş, soyla ilgili konumlar bunlara örnektir. Kazanılmış konumlar ise, beceri gerektiren bir yarışma yada bireysel çaba sonucu elde edilen konumlardır. Rol terimi, konumun etkin yönünü simgelemektedir. Bir konumu oluşturan haklar ve ödevler gerçekleştiğinde bir rol davranışının yapıldığı söylenebilir. Rol ile konum aslında birbirinden ayrılamaz. Hiç bir rol içermeyen konumlar ya da hiç bir konum içermeyen roller yoktur. Rol kavramı da, hem bireyin oynadığı değişik rolleri hem de tüm topluma karşı sorumlu olduğu çeşitli rollerin toplamı olan genel bir rolü anlatmaktadır.

Rol kavramındaki bu çeşitlenmeler, rol kavramının bu değişik öğeleri arasında uyumsuzlukların bulunabileceğini akla getirmektedir. Değişik rol öğeleri arasındaki

uyumsuzluklara rol çatışması adı verilmektedir. Uyumsuzluğun, rol kavramının içerdiği öğelerden hangileri arasında olduğuna göre değişik rol çatışması çeşitleri ortaya çıkmaktadır. Bunlar:

- Birey-Konum Çatışması: Bireyin özelliklerinin ve rol tanımlarının rol beklentilerine uygun olmaması halidir. Bu durumda birey işinden memnun olmayacak ve kendi iç çatışması ortaya çıkacaktır. İç çatışma birey / verimlilik ilişkisi açısından son derece önemli bir faktördür. Kişilerin özelliklerine uygun alanda istihdam edilmeleri idarecilik görevidir ve son derece önemlidir.

- Konumlar Arası Çatışma: Bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçlı iki grubun üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma türüdür(Ateş, 2003: <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm-11.12.2004>).

- Konum İçi Çatışma: Belirli bir konumda bulunan bir bireyin ilişkide bulunduğu değişik kimselerin kendisinden beklediği davranışlar arasındaki uyumsuzluk, başka bir deyişle rol kümesinin uyumsuz olmasıdır.

Goode, benzer bir kümelendirme yaparak, rol geriliminin bir rolün doyum verici olmamasından, değişik rol ilişkilerinin değişik yükümlülükler içermesinden, bir konumun rol kümesinin içerdiği rol ilişkilerinin çelişkili olmasından kaynaklandığını söylemektedir. Goode, bunlara ek olarak, bir rolün çelişkili eylemlerle beklentiler içerebileceğini belirtmekteyse de, bu durumun bireyin rolünün bir özelliğini yansıtması, sonuçları bakımından da birey-konum çatışmasını andırması nedeniyle burada birey-konum çatışması içinde düşünülecektir. Katz ile Kahn da, rol çatışması türlerini, kişi-rol, roller arası, göndericiler arası, gönderici içi olmak üzere dörde ayırmaktadırlar. Kişi-rol çatışması, rol gerekleri, bireyin gereksinme, değer yada yeteneğine uymadığından ortaya çıkmakta, bahsedilen birey-konum çatışması kavramına uymaktadır. Roller arası çatışma, bireyin değişik ortamlardaki rollerinin çelişmesi olarak tanımlanmakta, konumlar arası çatışmaya benzemektedir. Göndericiler arası çatışma, ilişkide bulunulan bireylerin beklentileri arasındaki çelişkiyi simgelemekte, konum içi çatışmayı andırmaktadır. Gönderici içi çatışma, Goode'un çelişkili rol eylemleri kavramını anımsatmakta, biraz önce değinildiği gibi burada birey-konum çatışması içinde düşünülmektedir(Katz, 1977:184).

Yukarıda belirtilen rol çatışması tiplerinin rol çatışmasını dış boyutunu

simgelediği söylenebilir. Başka bir deyişle, bunlar, değişik rol çatışması çeşitleri arasındaki ayrılıkları ortaya koymaktadırlar. Öte yandan, belirli bir rol çatışması çeşidi, değişik biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu nedenle, bu boyuta rol çatışmasının iç boyutu denebilir.

Değişik rol çatışması biçimleri olarak özellikle rol sıkışıklığı, rol belirsizliği, rol çelişkisi üzerinde durulmaktadır. Bu terimler şu anlama gelmektedirler:

- Rol Sıkışıklığı: Bireyden beklenen eylemlerin ona tanımlanan sürede bitirilemeyecek ölçüde çok olması.

- Rol Belirsizliği: Bireyden beklenen davranışların açık ya da anlaşılabilir bir biçimde ortaya konmaması.

- Rol Çelişkisi: Bireyden beklenen davranışların açıkça birbirinin karşıtı olması.

Böylece, rol kavramını oluşturan öğeler arasındaki uyumsuzluklar, belirli rol çatışması çeşitleri ve bu çatışmaların aldığı görünüşe göre değişik rol çatışması biçimleri olarak iki genel kümeye ayrılmış oluyor.

b) Kurumsallaşmış Çatışma

Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder. Bu tür çatışmanın tipik örneği işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikayetlerin nasıl yapılacağı ve değerlendirileceği, disiplin konuları, grev ile ilgili konular gerek toplu sözleşmelerle, gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır. (Koçel,1993: 538)

C) ÇATIŞMA KAVRAMINA İLİŞKİN YANILGILAR VE GERÇEKLER

Çatışma olumlu veya olumsuz bir kavram değildir. Nasıl ki bir orkestrada, birçok ses bir arada iyi bir orkestra şefinin yönetiminde ahenkle dinleniyorsa, kaliteli bir yönetim altında olumsuzluk gibi görülen çatışma organizasyonun olumlu gelişiminde kullanılabilir. Çatışmanın negatif bir kavram olarak görülmesi, çatışma kavramının anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışma kavramına yalnızca yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanır. Bir olay yada olgu hakkında bilgi yetersizliği onun hakkında yanlışlar oluşmasına neden olur. Yanlışlar ise yanlış varsayımlarla, yanlış

bir kavrayış ve anlayışla hareket edilmesi sonucunu doğurur(Karip,2000:4). Çatışma kavramına ve sürecine ilişkin yanlışlarımız, çatışmaya ilişkin düşüncelerimize hakim olabilir. Çatışmaya ilişkin yanlışlar arasında yaygın olanlar ve bu yanlışlara ilişkin gerçekler altı grupta özetlenebilir

Yanılığ 1: Çatışmanın varlığı kötü yönetimin bir belirtisidir.

Gerçek 1: Etkili yönetici çatışmanın ne zaman ortaya çıkacağını kestirir, ortaya çıktığında çatışmayı yönetir. Yönetici çatışmanın varlığıyla değil, çatışma olduğunda ne yaptığıyla yargılanmalıdır.

Yanılığ 2: Çatışma örgüte verilen önemin ve değerinin düşük olduğunun bir belirtisidir.

Gerçek 2: Bireyler önem verdikleri şeyleri korurlar ve savunurlar. Bu nedenle çatışmanın olduğu yerde doğal bir ilgi ve önem olduğu düşünülmelidir.

Yanılığ 3: Kızgınlık olumsuz ve yıkıcıdır.

Gerçek 3: Bir duygu olarak kızgınlık olumsuz yada olumlu değildir. Olumlu yönde hareket edebilmek için gerekli enerjinin birikimi, yeterli duyarlılığa sahip bireylerde bu enerji birikimini sağlayacak duyguların oluşumuna bağlıdır.

Yanılığ 4: Çatışmayı kendi halinde bıraktığımızda kendiliğinden sona erecektir.

Gerçek 4: Çatışmadan kaçınılabılır. Fakat çatışma kendi haline bırakıldığında kendiliğinden sonuçlanabileceği gibi çatışmanın şiddetinin artması ve yıkıcı hale gelmesi de olasıdır.

Yanılığ 5: Organizasyonlarda etkili ve yetkili kişilerle çatışmaya girmek doğru değildir.

Gerçek 5: Üst düzeydeki kişiler genellikle daha fazla bilgiye sahiptir. Güçlerini genellikle sahip oldukları bilgiden alırlar, ancak her zaman her şeyi bilmeleri olası değildir. Mantıklı kişiler anlaşmazlığı kabullenirler. Ancak, bunu saygı içinde dile getirilmesini beklerler(Barutçugil,2002:123).

Yanılığ 6: Çatışma mutlaka çözümlenmelidir.

Gerçek 6: Acil çözüm üzerinde yoğunlaşma, yöneticinin geniş bir bakış açısına sahip olmasına engel olabilir.

Yöneticiler çoğu kez çatışmayla karşılaştıklarında çatışmaya ilişkin yanılgıların etkisi altında çatışmayla başa çıkmada yetersiz kalırlar. Yapılması gereken çatışmanın ne olduğunu anlamaya çalışmak ve çatışmaya ilişkin ön yargıların etkisini zayıflatmaktır.

D) ÇATIŞMANIN EVRELERİ

Çatışmanın farklı biçimlerde tanımlanmasının ve anlaşılmasının nedeni bu kavramın farklı düzeylerdeki uyumsuzluklar için bir niteleme yapılmadan kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu kavramın kullanımına baktığımızda, fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın, uyumsuzluğun yada sözel olarak karşılıklı atışmanın da çatışma olarak adlandırıldığını görüyoruz.

Çatışma sürecini anlamak, çatışmayı yönetebilmenin ana ögesidir. Böyle olursa, etkin yönetim gerçekleşir ve çatışma kaynakları minimum düzeye indirilebilir. Süreçle ilgili vurgulanması gereken bir hususta çatışmanın sözü edilen aşamaların hepsinden geçemeyeceğidir. Yani, bir çatışmanın içindeki taraflar aynı anda aynı aşamada olmayabilir. Örneğin bir taraf harekete geçmişken diğer taraf basit farklılıklar safhasında olabilir.(Bumin,1990:22).

Çatışma durağan değildir. Bir evreden diğerine geçiş yapabilir ve bu evreler doğrusal değildir. Göz ardı edilen bir çatışma kendiliğinden sönebileceği gibi evreler arası bir sıçrama ile bir anda yoğunlaşabilir(Karip,2000:7). Hendricks çatışmanın bu niteliği nedeniyle yönünün belirlenmesinin güç olduğunu, ancak aşağıda sıralanan temellerin karakteristiklerinin bilinmesinin çatışmanın yönetilebilmesinde yararlı olacağını ifade eder:

- Çatışma yoğunlaştıkça bireyin kendisi için endişeleri artar
- Bireysel ilgi ve çıkarılara paralel olarak kazanma isteği artar. Çatışmanın üst evrelerinde prestijini korumak daha çok önem kazanır.
- Çatışma yoğunlaştıkça ‘İyi insanlar’ da başkalarına zararlı hale gelebilir.
- Çatışma alt evrelerinde etkili olan stratejiler üst evrelerde işe yaramayabilir, hatta istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilir.
- Çatışma sürecinde taraflardan her biri, bireysel düzeyde çatışmanın farklı

evrelerinde olduklarını algılayabilirler, fakat örgütsel olarak çatışmanın belirli düzeyi tanımlanabilir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi bu yelpazede çatışma altı evrede sınıflandırılmıştır.

Koşullar	Evre 1 Basit farklılık	Evre 2 Anlaşmazlık	Evre 3 Uzlaşmazlık	Evre 4 Kampanya	Evre 5 Yasal Çekişme	Evre 6 Şiddet ve kavga
Çözüme götüren süreç	Tartışma	Tartışma Pazarlık	Kanıtlanma Pazarlık	İkna Baskı	Yanlılık Çekişme	Şiddet Kullanma
Problem Çözme davranışı	Ortak Problem Çözme	Seçenekler Üzerinde Tartışma	Ussal Kanıt Oyuna Kurallara Göre Oynama	Duygusal ve Mantıki Stratejiler Kullanma	Yargıçlar/Jüri Önünde Seçilmiş Kanıtlar Sunma	Psikolojik Yada Fiziksel Şiddet Kullanma
Taraflar arasındaki ilişki	Dostluk- Arkadaşlık	Tarafgirlik	Muhalef Olma	Rekabet Etme	Düşmanlık Gösterme	Düşmanlık Gösterme
Amaçlar	Diğerini Kapsar	Diğerini Kapsar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Dışlar	Diğerini Yok Eder
Tarafların yaklaşımı	İşbirliği Anlaşma	Tartışmacı Uzlaşmacı	Kazan-Kaybet 1 Dostça Olmayan	Kazan-Kaybet 2 Dışlayıcı	Kazan- Kaybet 3 Dışlayıcı	Bir Araya Gelemez
İletişim	Açık- Dostça	Açık Fakat Kısıtlı	Sınırlı-Gergin	Sımlı ve Planlı	Kontrollü- Bloke	Şiddet Eğilimi Dışında Kapalı
Karar verme	Ortak Kararlar	Ortak Karar ve Anlaşma	Uzlaşma- Arabuluculuk Yoluyla Ortak Karar	İlgililerin Oylaması Yada Üçüncü Taraf Kararı	Yargıç, Jüri Yada Mahkeme Kararı	Diğer Tarafı Zorlama Yoluyla Kontrol
Müdahale olasılıkları	Gereksinim Yok	Yansız Üçüncü Tarafların Arabuluculuğu	Yansız Üçüncü Tarafların Arabuluculuğu Yada Uzlaştırması	Yansız Üçüncü Tarafların Uzlaştırması Oylama-Seçim	Uzlaştırma Yargıç Yada Jüri	Güç Kullanarak Müdahale Polis Yada Askeri Müdahale
Olası sonuçlar	Ortak Anlaşma Ortak Tatmin	İki Tarafında Tatmin Olduğu Kabul Edilen Anlaşma	Ödün Verme Bir Taraf Kazanır Bir Yada İki Tarafda Tatminsiz	Bir Taraf Kazanır Yada Çekilir Kazanan Memnun, Kaybeden Kabul Eder Fakat Tatminsiz	Bir Taraf Kazanır, Kaybeder Kırgındır, Çaresizdir	Bir Kazanır Her İkisi de Zarar Görür Biri Ortadan Kaldırılmıştır Korku Vardır
Kontrolden çıkma olasılığı	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo 1.Çatışmanın Evreleri

Kaynak: Keltner, J.W. The Managment Of Struggle, Hampton Press, Inc. Cresskill, NJ. 1994.

1. Basit farklılıklar

Problem teşkil etmeyen hafif sayılabilecek menfaat uyuşmazlıkları görülür. Bu uyuşmazlıklar çözümlenmediğinde çatışmanın daha sonraki evrelerine taşınır. Basit farklılık evresinde uyuşmazlıklar günlük rutinlerde küçük değişiklikler yada yapılacak bir müdahale yada bir üçüncü tarafın araya girmesi problemin veya gerilimin artmasına neden olabilir. Ancak, basit farklılık olarak görülen çatışma durumunun arka planında gizlenen daha ciddi problemler varsa, çatışmanın daha üst evrelere taşınması olasılığı yüksektir. Bu aşamada çatışmaya yol açan nedenler ve koşullar ortaya çıkar. Kıt kaynaklar için rekabet, bireylerin bağımsızlık arzusu, alt grup amaçlarının farklılaşması ve rol uyuşmazlıkları gibi nedenler çatışma ortamını hazırlar(Barutçugil,2002:118)

2. Anlaşmazlık

Çatışan tarafların uyuşmazlık sorunları daha belirgin şekilde ortaya çıkar. Tarafların çıkarları ve gereksinimleri kutuplaşmaya dönüşür. Taraflar karşılıklı uzlaşma yerine karşı tarafa isteklerini kabul ettirmek için gerçekler ve kanıtlar aramaya çalışır ve ortak çözüm aramak yerini pazarlığa bırakabilir. Bir taraftan pazarlık yaparken, bir taraftan da işbirliği yapmanın ve her iki tarafı tatmin edecek bir çözüm bulmanın yolları araştırılır. Burada taraflar bir birini dışlamasa da suçlayıcı tehdit edici bir dil kullanabilir(Karip,2000:8). Zaman zaman ‘bunu da kabul etmezsen...’ gibi tehdit içeren ifadeler kullanılır. Bu evrede taraflar arasında sorunun çözümlenmemesi durumunda ya bir üçüncü tarafın arabuluculuğu ve uzlaştırması ile kriz aşılar yada çatışma daha üst aşamalara taşınır. Bu durum işletme içinde huzursuzluğa ve iş veriminin azalmasına neden olabilir.

3. Uzlaşmazlık

Taraflar arasındaki kutuplaşmanın netleşmeye başladığı bu safhada görülür ve gerilim artar. Bu evrede taraflar arasında kutuplaşma netleşir ve tartışmanın gerilimi yükselir. Çoğu kez çatışma ilk olarak bu evrede ortaya çıkar. Bunun nedeni tarafların farklılıklar daha basit düzeydeyken çatışmadan kaçınmaları veya çatışmayı göz ardı etmeleridir. Taraflar arasında etkileşim koşullara bağlıdır. Bu koşullar tarafların karşılıklı olarak üzerinde anlaştıkları koşullar olabileceği gibi, bir üçüncü tarafın belirlediği koşullar da olabilir. Bu evrede pazarlıkta kazan yada kaybet tutumu

ağırlıklıdır. Karşılıklı olarak teklifler, ikna etme çabaları, kanıtlar getirme ve tehditler sunulur(Karip,2000:9). Gerçekte ortak bir uzlaşma sağlanabilecek olsa da, taraflar birinin kazanacağı ve diğerinin kaybedeceği algısına sahiptir. Çatışma sürecinde çatışma çözümleninceye kadar tarafların belirli koşullar altında ve kurallara göre etkileşimini sürdürmek amacıyla yansız üçüncü bir tarafın arabuluculuğu ve gözlemciliği yararlı olabilir. Çatışma sürecinde taraflardan biri yada her ikisi de ödün verebilir, uzlaşma sağlanabilir, yada bir taraf kazanır. Bu aşamada çatışma kişiselleşir. İnsanlar, çatışmaya tüm kişilikleri ile katılırlar(Barutçugil,2002: 118). Ancak bir taraf yada her iki taraf sonuçtan memnun olmayabilir. Bu durum taraflar arasında kutuplaşmanın netleşmiş olması, tartışma ve pazarlıkta gerilimin yüksek olması ve tarafların duygusallığının yoğunlaşmış olmasından kaynaklanır. Eğer varılan sonuç taraflar için tatmin edici değilse, her ne kadar uzlaşma sağlanmış gözükse de, bir süre sonra taraflar yeniden karşı atak için hazırlanabilir ve çatışma daha şiddetli bir biçimde yeniden başlayabilir.

4. Kampanya

Çatışan taraflar arasında iletişim oldukça azalmış durumda ve planlıdır. Taraflar genellikle diğerinin hatasını bulma amacı dışında birbirini dinlemezler. Çatışmanın çözümü oylama, seçim yada yansız bir üçüncü tarafın kararı ile sağlanır. Bu nedenle çatışma sürecinde ikna önemli bir yer tutar. Uzlaşmazlık evresinde ikna ussal kanıtlar sunma yoluyla yapılırken, kampanyada ikna etmede mantıki stratejiler ve duygusal stratejiler birlikte kullanılır. Hatta çoğu kez kazanmaya yönelik destek sağlamada ussal olandan çok duygusal stratejiler ve söylemler ağırlık kazanır(Karip,2000:10). Taraflar için ödün verme kabul edilemezdir. Taraflar arasında ortak bir çözüme varılması da düşünülemez. Her iki taraf içinde kazanmak yada kaybetmek vardır. Oylamanın sonucu yada yansız üçüncü tarafın kararı çözüm için standardı oluşturur. Sonuçta bir taraf kazanır ve diğer taraf bu sonuçtan memnun olmasa da kabullenmek zorundadır. Ancak her zaman bu şekilde bir çözüme ulaşmak mümkün olmayabilir. Taraflardan biri yada her ikisi de varılan çözümü kabul etmeyebilir ve çatışma kampanyadan fiziksel çatışma evresine geçebilir. Bazı durumlarda ise tarafların yansız üçüncü tarafın uzlaştırıcılığında pazarlık yapmayı kabul etmeleri sonucunda çatışma daha alt evrelerde yada yasal çekişme evresinde çözümlenmeye çalışılır.

5. Yasal Çekişme

Çatışan taraflar bu seviyeye geldiklerinde artık çatışma konusu bir yargıç yada jüri önüne getirilir. Daha önceki evrelerde arabulucu tarafların ortak kararı ile belirlenirken, burada tarafların yargıcı ya da jüriyi kendilerinin belirleme seçenekleri yoktur. Uyuşmazlığın hangi mahkemenin yetki alanına girdiği yasalarla belirlenmiştir. Taraflar genellikle kendilerini savunacak yasal temsilciler / avukatlar seçerler. Her iki tarafın sunması gereken kanıtlar ve izlemesi gereken işlem basamakları yasaları belirlenmiştir. Taraflar kazanabilmek için kanıtları sunarlar ve tanıklar getirirler. Karar yargıç yada jüri tarafından verilir(Karip,2000:10). Bu evrede kaybeden taraf için genellikle yasal yaptırımlar öngörülür. Kanıtları sunma dışında tarafların karar üzerinde hiçbir kontrolü yoktur. Uyuşmazlık niteliği gereği yasal bir yargıyı gerektirmiyorsa mahkemeye gitme yerine arabuluculuk yöntemiyle çatışmayı çözmek tercih edilmelidir. Çoğu kez tarafların yargı yoluna girmeden önce arabuluculuk yoluna uzlaşmayı denedikleri ancak sorunun bu yolla çözümlenememesi nedeniyle yargı yoluna başvurduğu görülür. Genellikle yargılama sürecinin sonunda bir taraf kazanır ve diğeri bu sonuçtan memnun olmasa da kabul etmek zorundadır, karar her iki taraf içinde bağlayıcıdır. Bu durumda taraflar karara uymayı kabul ederse ve yasalara uyarsa, çatışma daha alt evrelere düşürülür yada taraflar çekişmeyi tümüyle bırakabilir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son evre olan şiddete dönüşür.

6. Şiddet ve Kavga

Çatışmanın son evresinde taraflar birbirine karşı fiziksel şiddet kullanır. Amaç ‘Düşmana’ fiziksel olarak zarar vermek ya da ortadan kaldırmaktır. Bu evredeki çatışma insanlar, kaynaklar, tesisler ve ilişkiler için yıkıcı bir niteliğe sahiptir. Daha önceki tüm evrelerde şiddet içermeyen çözüm seçenekleri aranırken, bu evrede fiziksel güç kullanımı ve şiddete yönelme görülür. Burada fiziksel güç kullanımı şiddetin en belirgin özelliği olmakla birlikte, her zaman şiddetin fiziksel güç kullanımı içerdiği düşünülemez. Psikolojik, politik ve ekonomik şiddet, çoğu kez fiziksel şiddet kadar yıkıcı sonuçlar doğurabilir(Karip,2000:11). Uyuşmazlık bir kez bu evreye taşınmış ise daha alt evrelere düşürülmesi oldukça zordur. Tarafların savundukları konumu bırakmaları durumunda, bu kabul edilemeyecek kayıplara neden olabilir. Taraflar arasındaki iletişim genellikle şiddet eylemleri ile mesaj gönderme şeklindedir. Bu eylemlere bir taraf diğere güç kullanmadaki kararlılığını ve bunun karşı taraf için nasıl

bir sonuç doğuracağını göstermeyi amaçlamaktadır. Kavga ve şiddet sonunda taraflardan biri ya da her ikisi de zarar görür, biri diğerini ortadan kaldırır ya da üstünlük kurar. Çatışmanın etkileri davranışlara yansır. Çatışmacı davranışlar, açık saldırganlığa kadar değişen özellikler gösterir(Barutçugil,2002:119). Burada kaybeden taraf yeniden şiddete başvurmak ve kendi üstünlüğünü kurmak için belirli bir süre için geri çekilmiş olabilir. Bu durumda şiddet çözümlenmemiş, yalnızca ertelenmiştir. Çatışmanın bu son evresi organizasyonlar için olumsuz bir evredir. Çatışmanın bu noktada kontrol altına alınamaması organizasyonların bozulmasına ve hatta yok olmasına neden olabilir.

E. ÇATIŞMA DÜZEYLERİ

Çatışma olayı, bir süreç niteliği taşımakta ve çatışma potansiyeli taşıyan durumlardan, açık müdahale ve anlaşmazlıklar düzeyine kadar uzanabilmektedir. Bu bağlamda, süreçsel çatışma olgusu 4 ayrı düzeyde incelenmektedir.

- Gizli Çatışma: Çatışmanın başlangıç düzeyini oluşturmakta ve çatışma için koşulların mevcudiyetini ifade etmektedir. Örneğin, sınırlı olan kaynakları elde etmeye yönelik bir rekabetin, bağımsızlık dürtüsünün rol çatışmasına neden olabilecek belirtilerin, alt sistemler arasındaki amaç farklılaşmasının varlığı, gizli çatışmanın bazı göstergeleridir.

- Algılanan Çatışma : tarafların bazıları veya tamamı, çatışmanın gizli koşullarının farkına varmaları ile çatışmada ulaşılan düzeydir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; baskı yada dikkatini başka bir yere yoğunlaştırması gibi savunma mekanizmaları yolu ile bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın bazı göstergeleridir.

- Hissedilen Çatışma : Çatışmanın, engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtiler ile açıkça yaşanmasını ifade etmektedir.

- Açık Çatışma : Çatışmanın açıkça ortaya çıktığı bu son düzeyde, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanmaktadır. Çatışmanın bu düzeyi örgütlerde yasaklanmış olmasına rağmen, bir bireyin, örgütün bir başka üyesinin çalışmasını sabote etmesi gibi birçok olaya işletmelerde rastlanmaktadır.

F. ÇATIŞMANIN YARARLARI

Çatışmanın çok düşük olduğu ortamlarda çalışan bireyler, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çabalamak yerine, mevcut durumu kabullenmeyi tercih ederler(Şimşek, 2000: 24) çatışmanın gerekliliği burada başlamaktadır.

Çatışma, hangi tür ve şiddette olursa olsun örgüt içindeki bireyler ve gruplar üzerinde etkileri vardır. Özellikle bireylerdeki rekabet duygusunu desteklemesi, bireyin kendisini geliştirme ve yenileme yolunda harekete geçmesi ve başarıma duygusunun güçlenmesi çatışmanın yararları olarak ele alınabilir. Bireylerin ve grupların etkili bir şekilde yönetip kontrol altında tutabildikleri çatışmalar; yeniliklerin araştırılması, değişik düşünce ve olguların fark edilmesi için fırsatlar sunar. Bu durum, amaç, politika ve stratejilerin yeniden gözden geçirilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azalması, yeni teknolojilerin geliştirilmesi gibi somut bazı sonuçlara dönüştüğünde örgüte büyük yarar sağlar(Erdoğan, 1999: 178). Burada çatışmanın bir sorun olmasından çok, çözümün doğal bir parçası biçiminde algılanması büyük önem taşımaktadır.

Çatışmanın birey ve örgüt için sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir(Türkel,2000:107)

- Daha iyi ilişkilerin oluşturulması: Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir. İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesine katkı sağlar.

- Psikolojik olgunluk: Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarının dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.

- Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi: Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.

- Bireysel gelişim: Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.

- Etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesi: Bireyler çabalarını, daha iyi sonu elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.

- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak: Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması; kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.

- Daha iyi çözümler oluşturmak: Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- Örgütsel değişimi sağlamak: Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

- Monotonluğu azaltmak: Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.

- Ahenkli bir ekip çalışmasının oluşturulması: Yöneticiler ve personeller iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarına karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir ekip oluşturulabilir.(Karip, 2000:22)

II. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KURAMSAL GELİŞİMİ

Örgütsel çatışmanın kuramsal gelişimini iki başlık altında incelemek mümkün, bunlar örgütsel çatışmaya geleneksel yaklaşım ve örgütsel çatışmaya modern yaklaşımdır.

A. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA GELENEKSEL YAKLAŞIM

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar, çatışmanın kötü bir durum olarak algılandığını göstermektedir. Bu çalışmalarda çatışma olumsuz bir durum olarak tanımlanmış ve bu olumsuz anlamı pekiştirmek için şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır(Özkalp ve Kırel, 2001:314)

Son 30-40 yılda örgütsel çatışmaya karşı tutumda büyük değişiklikler olmuştur. Geleneksel örgüt kuramcılarında göre birey ve örgütün istek ve beklentileri arasında benzerlik hatta ayrılık olduğundan çatışma konusuna önem verilmemiştir. Çünkü

klasiklere göre çatışma yıkıcıdır ve yönetimin bir görevi de örgütü bunlardan arındırmaktır. Taylor'a göre işçiler ve yöneticilerin ortak çalışması sağlanmazsa, öteki tüm teknikler ve ilkeler gereksizdir. Bilimsel yönetimin, çıktıyı artırmaktan başka bir amacı da işçi-yönetici arasındaki sürekli düşmanlığa bir çözüm getirmektir. Çatışmanın yerini ortak çatışma nasıl alır? Taylor'a göre bunun çözümünü de bilim getirir. İş ve üretimi yöneten doğal yasalar bir kez bulunursa, bir işin yapılma zamanı ve bunun karşılığında ödenecek para, tarafsız bir biçimde sağlanabilir. Taylor, çatışmanın yöneticinin kontrolü altında olması gerektiğini, böylece daha kolay ve hızlı çözüleceğini savunmuştur(Barutçugil,2002:119). Sonuç olarak da herkes bulunduğu konumun kurallarına uyacak olursa, tartışma ve pazarlık için zaman kalmayacaktır. Hiç kimse bilimsel gerçekler üzerinde pazarlık yapamayacaktır. İnsan ilişkileri okulunun ise çatışmaya yaklaşımı oldukça ilginçtir: Çatışma olgusu örgütsel yaşamda bir gerçeklik olarak vardır. Çatışmaya; örgütte sorun yaratan bir takım kişiler ve gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlar üzerinde anlaşamama ve örgüt içi rekabet neden olur. Bu yarış daha çok erk kazanmaya yöneliktir.

Bu görüşte çatışma konusuna yaklaşımdan çok uzaklaşmak, zor kararlar almamak ve mutlu aile görüntüsünü sürdürmek önem taşır. İnsan ilişkileri okulu'nun başarısızlığında hem sosyal güçlerin önemi hem de toplumdaki çatışmanın yaratıcı yönünün ihmal edilmesi etkili olmuştur denebilir. Özellikle çatışma kötü gösterilmiş, örgütsel sağlık için uzak olması gerektiği vurgulanmıştır. Çatışmanın örgütsel ve bireysel maliyetiyle ilgilenilmemiş, bu nedenle de çatışmadan kaçınılması ya da ortadan kaldırılması gerektiği üzerinde durulmuştur.

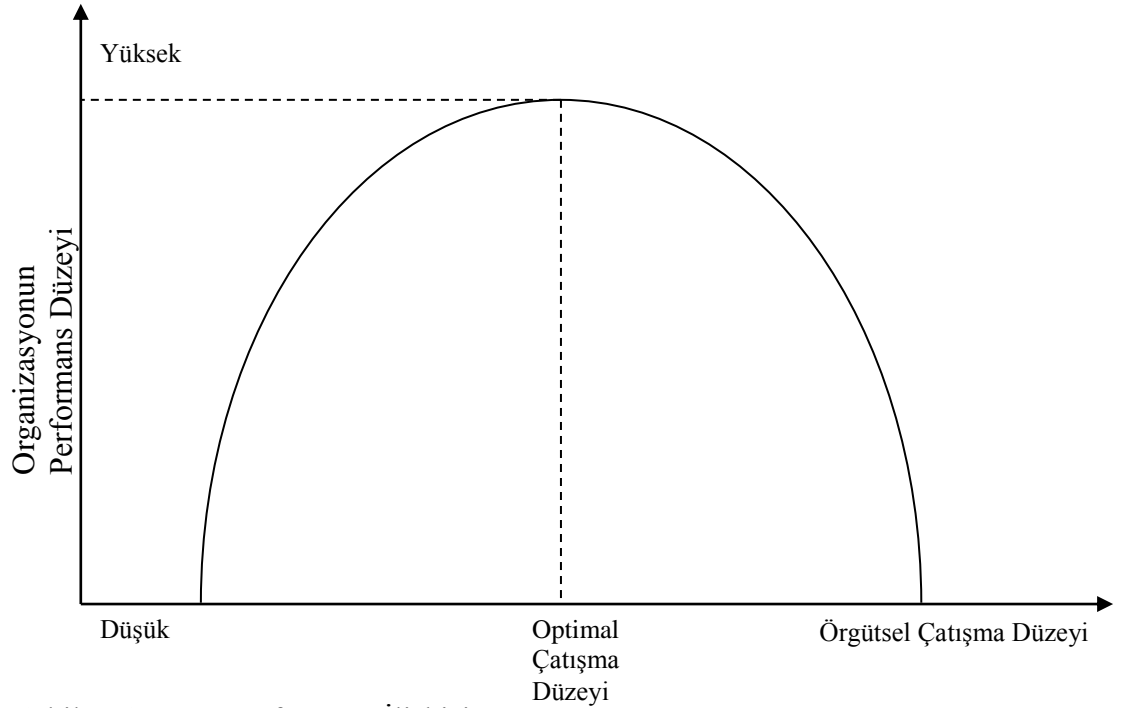
Davranışçıların örgütsel çatışma ile ilgili görüşü, onu tam anlamıyla benimsemesi olarak açıklanabilir. Burada çatışmanın varlığı ussallaştırılmaktadır. Çünkü karmaşık örgütlerin doğası gereği çatışma vardır ve kaçınılmazdır, bunu doğal karşılamak gerekir. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını grup çatışmalarının toplumsal amaçları sağlamaya katkısı bulunduğuna inanır.(Robbins, 1994:11) Bu görüşlere açıklık getirecek iki alıntı oldukça anlamlı olacaktır. Birincisi Katz'dan 'Bizim bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır. Bennis warren, çatışmanın ortadan kaldırılabilirliğinin, değişmezliğinin kesin olduğuna inanmıştır. Çatışma temel olarak bireyler veya gruplar

arasındaki ayrımlardan doğar. Çatışmanın kaldırılması bu ayrımların yok edilmesi anlamına gelecektir. Bennis'e göre çatışma yönetiminin hedefi bireyler ve gruplar arasındaki ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi belirtilir'(Robbins, 1994:12)

B) ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA MODERN YAKLAŞIM

Örgütsel çatışma konusundaki bir başka görüş ise etkileşim yaklaşımıdır. Bu anlayışa göre çatışma kaçınılmazdır, yoğunlaşan çatışmanın çözüme kavuşturulması zorunludur. İnsanların ve grupların öğrenme süreçleri farklı olduğu için değer yargıları ve inançları da farklıdır. Bu farklılıklar nedeniyle çatışmanın olması doğaldır (Baysal,1996:309). Etkileşimci yaklaşım davranışçı görüşten şu yönlerden ayrılır:

- _ Çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimseme,
 - _ Ayrılığı açıkça kuvvetlendirme,
 - _ Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
 - _ Çatışma yönetimini tüm yöneticilerin ana sorumluluğu olarak görme,
- Gerçekten etkileşimciler örgütlerde çatışma olmamasını, örgüt açısından sakıncalı görürler. Çatışma olmayan bir örgütte, ilgisizliğin, durağanlığın ve tekdüzeliğin olacağını ve örgütün bozulmaya doğru gideceğini ileri sürerler.



Şekil 2.Çatışma-Performans İlişkisi

Kaynak: Stonner-Wankel s.382

Binzer ve Daughen tarafından bir araştırma; bir demiryolu kuruluşunda kayıtsızlık ve çatışmadan kaçınma yüzünden, tutarsız örgütsel kararların alındığını göstermiştir. Hall ve Williams'ın araştırma sonuçları da aynı doğrultudadır. Bu araştırmacılar da üyeleri arasında tam uyumdan çok, görüş ayrılığı olan grupların daha fazla gelişme eğilimi gösterdiğini saptamışlardır. Üyeleri farklı görüşlere sahip olan gruplar üzerinde araştırma yapanlar ise bu grupların kendi sorunlarını daha ayrıntılı biçimde çözümlyerek daha iyi sonuçlara ulaştıklarını gözlemlemiştir.(Aydın, 1979:40) Özetle söylemek gerekirse bugün kişiler ve gruplar arası çatışmanın yararlı işlevlerinin olduğu kanısı yaygınlık kazanmıştır.

Bir başka bakışa göre ise geleneksel ve modern yönetim anlayışının çatışmaya yaklaşımı şu şekilde ele alınmaktadır.

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern yaklaşım Etkileşim modeli
<p>Çatışma kaçınılabılır</p> <p>Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılar tarafından kaynaklanır.</p> <p>Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) etkiler.</p> <p>Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.</p>	<p>Çatışma kaçınılmazdır.</p> <p>Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.</p> <p>Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.</p> <p>Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektedir.</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</p>

Tablo 2. Geleneksel ve Modern Yönetim Anlayışının Çatışmaya Yaklaşımı

Kaynak: M. Şerif Şimşek, Tahir Akgemci, Altan Çelik. 2000. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. s. 240

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE EKİPLER VE EKİPLERDE ÇATIŞMA

Örgütler geniş bir amaç yelpazesini başarmak, örneğin üretim çevrim hızını azaltmak tüketici ihtiyaçlarını daha iyi anlamak, sistem ve süreçleri yeniden tasarlamak, iş birimlerini işletmek için ekiplere ihtiyaç duyarlar(Keçecioğlu, 2002;2).

Örgütlerdeki etkileri göz ardı edilemeyecek kadar çok olan ekip kavramı incelenirken ilk olarak ekip kavramının tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ve ekip oluşturma süreci belirtilecektir. Daha sonra ise sırasıyla ekiplerin verimliliğinde büyük ölçüde etkili olan çatışmaların nedenleri ve süreci anlatılacaktır.

I. EKİPLERLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

Ortak bir amaca ulaşmak doğrultusunda meydana getirilen ekiplerin bazı temel kavramları söz konusudur. Bunlar aşağıda incelenmiştir.

A. EKİBİN TANIMI

Ekipler iş grupları olup, her düzeyde üyelerine ortak bir amaç, bağlılık ve örgütün içinde fonksiyonel bir bütünlük sağlamak amacıyla oluşturulan birleşmelerdir(Özkalp,Kırel, 2001:433).

Ekip kavramı insanın farklı yaşlarda farklı pozisyonlarda yaşamıyla iç içe olmuş ve insanın farklı hedeflerde içinde rol aldığı bir olgudur.

Başka bir tanım: Ekipler; görece küçük bir insan grubudurlar, ortak çıkarlar, değerler ve tarih etrafında biçimlenirler, görece kısa erimli bir dizi özgül amaç ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulurlar(Weiss,1993:24).

Ekip üyeleri birbirlerinin ve ekibin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır. Ekip üyeleri sahip oldukları bilgileri istif etmek yerine başkalarıyla paylaşarak bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak birbirleriyle işbirliği yapmaya ve tüm ekip faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranmalıdır. Ama hepsinden önemlisi, etkili bir iletişimin

var olması için ekip üyelerinin birbirlerine saygı ve güven duyması gerekir.

İnsanın ekip kavramıyla ilk tanışması aile ortamında olmaktadır. Aileyi de bir hedefi gerçekleştirmek için birbirini tamamlayan kişilerden oluşan bir ekip olarak değerlendirilebilir. Bu ekip ise çocukların hangi okula gideceğine ve yönlendirme ile de olsa hangi mesleği seçeceğine karar veren aile fertlerinden oluşur. Yani hayata bir ekibin içinde gözlerimizi açarız. Ekip belirli sayıda insanın ortak bir hedef oluşturarak bilgi, beceri ve deneyimlerini ortaya koydukları bir topluluktur. Ekibi oluşturan kişilerin sayısı belirlenen hedeflere ve ihtiyaca göre artırılabilir veya azaltılabilir. Her insan yaşamı boyunca çeşitli ekiplerde yer almıştır. Örneğin; halk oyunları, tiyatro ve birçok spor dalı bunlar arasında sayılabilir. Kırsal kesimlerde sıkça rastlanan imece usulü de ekip kavramının en basit örneği olabilir. Ekip yaşamının niteliği ekibin iletişim yeteneğine, ekibin başarısı ise ekip içinde paylaşılan enformasyonun nicelik ve niteliğine bağlıdır(Weiss,1993: 26).

Ekip çalışması insanların bilgilerini deneyimlerini ve yeteneklerini birleştirdiklerinde ne yapabileceklerini göstermektedir. Son yıllarda yapılan pek çok araştırma, ekip kararının ekipteki en zeki bireyinkinden üstün olduğunu kanıtlamıştır. Ancak ekip insanların bilgi, deneyim ve yeteneklerinin birleşmesiyle sınırlı değildir. Bireyler arası karşılıklı güven ve amaçlara bağlılık temeli üzerinde daha fazla gelişme imkanı bulan yetenekler bir araya geldiğinde sinerji etkisi yaratarak bekleneninde üzerinde performans artışlarına neden olmaktadır(Öcal,1998:52).

Belirlenen hedeflerde ve ortak amaçlarda elde edilen başarı yada başarısızlık bütün ekibi kapsamaktadır. Kazanılan başarılar birlikte kullanıldığı gibi yaşanan başarısızlıktan da yine birlikte ders çıkartılır. Ama çalışanların zihin haritalarına ait yapılanma şu yaklaşımları gündeme getiriyorsa burada bir ekip çalışmasından söz etmek mümkün olmaz(Baltaş,2000:19):

Bu benim sorunum değil

Birde onların işiyle mi uğraşacağız

Ben bu işin böyle olmayacağını söylemişim

Ben demedim mi

Üstüne vazife olmayan işlere burnunu sokma

Oylama yapalım

Ben ne söylüyorsam onu yap, fazla soru sorma

Esas iş bu

Ekip üyelerinin koordine edilmiş çabaları pozitif bir sinerji yaratmaktadır. Bir başka ifadeyle ekipler, yönetimin performansını artırma yönündeki çabasını pozitif bir sinerji ile destekleyerek organizasyon için daha fazla girdi sağlamak yerine, daha fazla çıktı elde edilmesi için ihtiyaç duyulan potansiyeli yaratmaktadırlar (Robbins,1994: 31).

B. EKİPLERİN ÖZELLİKLERİ

Örgütlerin ilk oluşum aşamasında, örgütü kuran kişilerin örgütün temeli olacak bir ekip ile yola çıkmaları gerekmektedir. Bu ilk aşamadan itibaren örgütlerin her safhasında görülmekte ve çoğu zaman hayati bir önem arz etmektedir.

Ekip oluşturmak hem yönetimin, hem de yönetim dışında kalanların isteklerini karşılayacak iki amaca hizmet etmektedir.

Bir grup insana ekip niteliği kazandıran ve onları diğer gruplardan ayıran bazı temel özellikler vardır. Ekiplerin etkinliğinin ve başarısının nedenleri yada kaynaklan biçiminde de yorumlanabilecek bu özellikler yalnızca belirli bir ekip türü için geçerli değil, genellikle tüm ekip biçimlerinde mevcut olan ortak özelliklerdir(Öcal,1998:56). Bunlar:

- Ekip amaçlarının açık bir şekilde belirlenmesi gereklidir.
- Açık ve güvenilir bir iletişim sistemi gereklidir.
- Üye sayısı açısından optimal bir büyüklükte olması gereklidir.
- Kişisel ve karşılıklı sorumluluk önemlidir.
- Liderlik davranışı ekip liderliği üzerinde yoğunlaşmıştır.
- Ekip oluşturan üyelerin yetenekleri birbirini tamamlayacak özellikte olmalıdır.
- Ekiplerde grup performansı kişisel performanstan daha önemlidir.

C. EKİPLERİN SINIFLANDIRILMASI VE EKİP TÜRLERİ

Ekiplerin oluşturulma amaçları, çalışma alanları, yönetim biçimleri ve işleyişleri ekiplerin sınıflandırılmasında kullanılacak kriterlerdendir. Bu doğrultuda amaçları, görev süreleri, fonksiyonları ve yönetim biçimleri temel alınarak yapılan bir sınıflandırma ekip türlerinin belirlenmesinde daha açık bir yaklaşım olacaktır.

Diğer taraftan bu alandaki inceleme ve uygulamalarda ekiplerin araştırma ve

geliştire ekipleri, yüksek performanslı ekipler, kalite iyileştirme ekipleri, sorun çözme ekipleri ve kendi kendini yöneten ekipler gibi çok çeşitli şekillerde isimlendirildikleri görülmektedir(Öcal, 1998:60).

D. EKİP OLUŞTURMA SÜRECİ

Her iş için ekip oluşturmak uygun bir davranış değildir. Bazı işler tek başına çalışan bir kişinin teknik becerilerine ihtiyaç duyar. Örneğin, karmaşık bir bilgisayar programı üretilmesi ekip çalışmasına pek uygun düşmeyecektir. Şu koşullar bir ekibi başarıyla oluşturmakta son derece önemlidir(Weiss,1993: 27).

1. Özel bir iş konusunun bir ekip yaklaşımını gerektirmesi.
2. Kararları tartışma ve görüşmeye zaman olması.
3. Bir kişinin tek başına sağlayamayacağı bilgi yada becerilere ihtiyaç duyulması.
4. Ekip çalışmasının kararların benimsenmesini sağlaması yada morali yüksek tutması.
5. Ekibin veriminin organizasyon içindeki yatay ve dikey ilişkileri etkileyebilmesi.
6. Ekip çalışmasının alınan kararların ve yapılan işlerin niteliğini artırması.
7. Ekip çalışmasının başarısızlık riskini azaltması.
8. Grup kararları ve eylem planlarının yürütülmesi için değişik insanlara ihtiyaç duyulmasıdır.

Yukarıda sayılan durumlar dışında günümüz organizasyonlarında ortak bir hedefe ulaşılması gerekliliği ortaya çıkınca, ortak hedefe ulaşabilmek amacıyla birtakım küçük sosyal guruplar kurulur. Bunlar aynı ortak amaca ulaşmak eğilimindedirler. İşte böyle bir durum ekip oluşturma sürecinin başladığına dair ibarelerdir.

Ekip oluşturma süreci organizasyonların kuruluşundaki en önemli evre olup, ekip oluşturma ile ilgili birtakım zorluklar vardır. Bunlardan bazıları şöyledir.

- İyi Bir Ekip Oluşturamamak: Çocukken oynadığımız oyunlardan bazılarında, lider tipli iki çocuk karşı karşıya geçerler, diğer çocuklar içerisinden "gözlerine kestirdiklerini" kendi gruplarına seçerlerdi. O sıralarda, bir çocuk oyununda

uygulanan bu davranışın mantığında; eğer oyun 'güç' gerektiriyorsa şişmanlar, iriler tercih edilecek; eğer oyun kıvraklık gerektiriyorsa atıklar, zayıflar seçilecekti. Yaşamın ilk yıllarında sokaklarda başlayan bu ekip oluşturma kavramı, iş yaşamında elbette daha önem kazanıyor ve eğer iyi bir ekibiniz yoksa oyunu baştan kaybetmek kaçınılmaz oluyor.

İşletme yönetimi kitaplarında, işin teorik yönü anlatılırken, yönetimin bir rasyonellik süreci, bir işbirliği ve ekip oluşturma süreci, bir uzmanlaşma, bir grup süreci olduğu söylenir. Buna göre yöneticinin rasyonel davranıp, hangi işe, hangi adamı seçeceğini bilmesi, o konuda uzman kişileri araması ve yalnızca uzmanlık değil, uyumlu ve grup bilincine sahip olan insanları bir araya getirmesi şarttır. İşte bu konuları önemsemediğinizde, eleman seçerken titiz davranmayıp, bir takım normlarla işe uygun insanı bulma çabası sarf etmediğinizde, gelişen olaylar sırasında sizin başınız ağrıyacak demektir.

- İnsanların Algı Farklılıkları: Her insanın algılama şekli farklıdır. Bu çok doğal bir durumdur. Her bir olay, her bir insanda farklı yorumlarla algılanır. Bu duruma sebep olan pek çok faktör vardır; İnsanların eğitim alt yapıları, aile görgüleri, yaşam değerleri, bakış açıları, zekâ düzeyleri gibi faktörler Bir yönetici bunlara nasıl yön verebilir. Çok zor. Ancak kuvvetli bir kurum kültürü daha başlangıçta elemana empoze edilip, hissettirilebilirse, en azından, bir takım olayları yönetimin amaçları doğrultusunda algılamaları gerektiği öğretilir, alıştırlabilir.

- İnsanların Alışkanlık Düzeyleri: Alışkanlıklar kolay kolay terk edilemeyen davranışlardır. Savruk yetişmiş bir insan, işyerinde de o alışkanlığını devam ettirir, müsrif bir insan için işyerinde boşuna yanan ışığı kapatmak gibi bir bilinç aramak boşunadır, veya hiç düşünmeden telefonları kullanır, makinelerin ve araç gerecin kıymetini bilmez. İnsanlar kendi alışkanlıklarını sürdürmek istedikleri oranda bazı şeylere de direnirler. Bu direnmeler ciddi çatışmalara yol açar ve böyle durumlar yönetim ve yönetici için gerçekten büyük sorundur.

- İletişim Hataları: İşyerlerinde etkili bir koordinasyonun iyi bir iletişimle gerçekleşeceği, yine yönetim kitaplarında anlatılmaktadır. İnsan-insan ilişkilerinin uyumlaştırılmasında haberleşme sağlıklı olmalıdır. Yani üst düzeyden giden bir konu varacağı noktalara değiştirilmeden, zaman kaybettirilmeden gitmeli, aynı şekilde alt kademelerden yukarıya gidecek bilgi ve donelerde de konuya, amaca, zamana, yönetime

dikkat edilmelidir. Dikey veya yatay haberleşmelerde ortaya çıkan iletişim hataları yönetim için temel zorluklardan birini oluşturmaktadır. Dinler görünüp, iyi dinlemeyen insanlar, anlar görünüp de anlamayanlar, verilen mesajları önemsemeyenler, unutanlar, mesajı eksilten veya mesaja eklemeler yapanlar hep iletişimde kazalara yol açarlar.

- Kontroldeki Güçlükler: Yönetim düzleminin bir ucunda planlama, diğer ucunda kontrol olması gerektiği bilinir. Yapılan planlar harika olsa da, iyi bir örgüt kurulup, uyum sağlansa da yeterli düzeyde kontrol yapılmadığında, bir süre sonra çözümler başlar. Yöneticinin "zaman"la yarıştığını, planlamalar, toplantılar, seyahatler vs. gibi işlerle meşgul olduğunu düşündüğümüzde ve bunlara bir de birimlerin başka başka yerlerde oluşu, yani "uzaklık" faktörü eklendiğinde, kontrol mekanizmasına yeterli zaman ayrılmadığı anlaşılır. Bu yüzden etkili bir yönetimin, kişileri oto kontrole alıştırmayı, herhalde yönetimdeki bu tür bir güçlüğü önemli ölçüde hafifletecektir.

İyi bir ekip oluşturamamak, insanların algı farklılıkları, insanların alışkanlık düzeyleri, iletişim hataları, kontroldeki güçlükler. Bir ekibin oluşumundaki en önemli faktörlerdir. Ekibin oluşumunda bu faktörlerden birine dikkat etmemek o ekibi veya organizasyonu olumsuz etkiler, organizasyon içi çatışmalara neden olur. Yada ekibe alınan personelin yetersizliği ekibin çalışma verimini düşürmesine ve ekibin başarısızlığına neden olacaktır.

Ekip üyelerinde bulunması gereken birtakım nitelikler vardır.

1. İş ile ilgili özellikler: Mesleki bakış açısı, esneklik, öğrenme arzusu, oylama ile alınan kararları kabul etme davranışı.

2. Diğer elemanlara yönelik tavırlar: Saygı, güven, iyi niyet.

3. Kişisel özellikler: Dışa dönük kişilik, iletişim kurma becerisi ve bunu gerçekleştirme arzusu, mesleki kişiliğine güven duyma, kendine saygı ve mesleki yeterlilik.

Her bir meslek elemanı ekipte tıpkı insan vücudunun organları gibi çalışmalıdırlar. Nasıl ki insanın bir eli diğerine rekabet etmiyor veya bir gözü diğer gözünü tenkit etmiyor; aksine her biri ayrı ayrı işlevleri yerine getirerek birbirine yardımcı oluyorsa ekip içerisinde de her bir üye kendi rolünü yerine getirerek ekibin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesini ve amacına ulaşmasını sağlamalıdır.

Zamanla başarılı ekipler, iletişim kurmak, problem çözmek, karar vermek ve

çatışma çözmek için kültürel olarak ayrı yollar geliştirirler. Ekipler üzerine araştırmaların çoğu şunu önermektedir: ekipler dört ayrı gelişim safhasından geçerek yüksek performans seviyesini gerçekleştirirler, oluşum, çatışma, norm oluşturma, performans ve son olarak ise dağılma aşaması gerçekleşir(Ford John, 2004: <http://www.mediate.com/articles/ford5.cfm-21.08.2004>).

1. Oluşum Aşaması

Oluşum aşamasında ekip üyeleri ekip içinde sorumluluklarını anlamaya ve birbirlerini tanımaya çalışırlar. Görev dağılımlarının netlik kazanmaması ve işlerin nasıl yapılacağına ilişkin yöntem ve prosedürlerin henüz açıklanmamış olması, üyeler arasında tedirginliğe yol açabilir. Bu nedenle oluşum aşamasında üyeler, işlerin nasıl yapılacağı ve ekibe nasıl faydalı olacakları konusundaki belirsizliği azaltmaya çalışırlar(Greenberg ve Baron, 1995: 290).

Oluşum aşamasında üyelerin birbirlerini anlama ve karşılıklı ilişkileri olumlu yönde geliştirme biçimindeki çabaları, bireylerin kendilerini bir ekip üyesi olarak algılamalarını kolaylaştıracağından, ekibi başarıya ulaştıracak bir ekip ruhu yaratılmasına da katkıda bulunur.

İnsanların algı farklılıkları, insanların alışkanlık düzeyleri, iletişim hataları, kontroldeki güçlükler. Dikkat edilerek bir araya getirilen bir grup kişinin ortak bir amaç doğrultusunda çalışması veya ortak bir gaye için bir araya gelmeleri ekibin oluşumudur. 'Bir araya gelmek bir başlangıç, bunu sürdürmek gelişim ve birlikte çalışmaksa başarıdır'(Ford,2003: http://www.eduplus.com.tr/KurumsalEgitimler_GYP.html-22.10.2003).

Etkili ekip oluşturmada birtakım kriterler söz konusudur.

- Amaçların açık ve tüm üyeler tarafından paylaşılması
- Karşılıklı güven ve işbirliği
- Etkili bir iletişim sistemi
- Karar verme yöntemi hızlı, etkili ve herkesi kapsayan; herkesin içine sinen türdedir.
- Dinleme, anlama ve destek olma odaklı iletişimler kurulur.
- Çatışmadan korkulmaz; tersine sorunların hasıraltı edilmesi sevilmaz.

Bütünleştirici çatışma çözümlene yöntemleri uygulanır.

- İşbölümü ve rol paylaşımı, üstlenilen sorumluluklar belirgin olarak tanımlanmıştır.

- Ekip üyelerinin bireysel ihtiyaçları gözetilir; bireylere uygun yöntem ve zamanda geribildirimler verilir.

- Ekibin görevini yerine getirebilmesi için gerekli kaynaklar sağlanır.

- Diğer ekiplerle yukarıda belirtilen ilkeler doğrultusunda ilişkiler kurulur ve işbirliği sağlanır.

- Ekibin ortaya koyduğu performans belli aralıklarla değerlendirilir; bu değerlendirme için analiz yöntemleri geliştirilir.

2. Çatışma Aşaması

Bu aşamada ekip içi çatışma vardır. Üyeler ekip gereğini kabullenirler, ancak ekibin birey üzerinde uyguladığı kontrole direnç gösterirler. Özellikle ekibin kimler tarafından kontrol edileceği konusunda çatışmalar vardır(Robbins,1994:107). Üyelerden bazılarının ekip liderliği için güç mücadelesine girmesi çatışmanın şiddetini arttırabilir.

Bu aşama boyunca ekip üyelerinin kişilikleri ön plana çıkar. Üyelerin ekibin amaç ve hedeflerini farklı şekilde algılaması çatışma yaratabilecek bir başka nedendir(Eren, 1998:375). Algılamadaki farklılıklar, üyelerin ekip amaçlarından çok bireysel amaçlarını ön plana çıkarmalarının bir sonucu olabilir.

Ekipler bu aşamayı başarılı bir şekilde anlatamadıkları takdirde ortak amaçlar için harekete geçmeden dağılılabirler yada beklenen performans artışı gerçekleşemez(Eren, 1998:375).

Ekibin oluşumu beraberinde birtakım zorluklar getirecektir. Bunlar şöyledir.

- Hedeflere ilişkin fikir ayrılığı,
- Grubun büyük olması,
- Grup içi rekabet,
- Bir veya birkaç üyenin egemen olması,

Çağdaş bir yönetimde çatışma ekip veya organizasyon için bir tehlike değil, iyi bir yönetimin elinde başarının anahtarıdır. “Çözülemez gibi görülen sorunların altında

parlak fırsatlar gizlidir.” (Lacocca,2003: http://www.eduplus.com.tr/KurumsalEgitimler_GYP.html -13.12.2003)

Çatışma en az iki kişinin olduğu her yerde vardır. Olumlu yönetilmesi, ortak bir amaç için bir araya gelmiş kişilerin performanslarını artırır. Çatışmanın giderilmesi için bireylerin uyması gereken kurallar vardır.

3. Norm Oluşturma Aşaması

Norm oluşturma aşaması, ekip üyeleri arasında bağlılığın güçlendiği ve üyelerin bir ekip üyesi olduklarını daha iyi anlamaya başladıkları aşamadır. Bu aşamada üyeler rol dağılımında standartların belirlenmesinde ve yetki paylaşımında farklı görüşlere tepki göstermekten kaçınarak, düşüncelerini açıklayıp ekibin yararına ortak bir yol bulmaya çalışırlar(Greenberg-Baron, 1995: 290).

Üyeler arasında bilgi alışverişinin en yoğun olduğu norm oluşturma aşaması, aynı zamanda üyelerde ekibin başarısını destekleyecek gelişimini de sağlayabilir.

İnsanoğlu sosyal bir varlıktır. Varlığını sürdürebilmek için ortak amaç ve ortak çıkar birliği içinde bulunur. Bir arada yaşayan, bir organizasyon veya ekipte bulunan bireylerin uyması gereken birtakım kurallar vardır. Bu kurallar mensubu olduğu organizasyonca önceden konmuştur.

Organizasyonları oluşturan bizler sosyal bir varlık olduğumuza göre, bizlerinde organizasyon içinde birtakım kişilerle yakın ilişkiyi, birtakım kişilerle ise sürtüşme içerisinde olmamızı doğurur. İşte organizasyon, ekip vs. içinde normların önemi bu noktada başlamaktadır. Normlar bir başka deyişle hukuk kuralları kişiler arasındaki ilişkileri, kişilerin birbirleri üzerindeki özgürlüklerini kısıtlar. İyi belirlenmemiş bir hukuk sistemi, kişiler arası çatışmayı ve anarşiyi ortaya çıkarır.

İşletmeler açısından iyi belirlenmiş bir hukuk sistemi ve işletme içi normlar kişilerin birbirleri ile çatışma sınırını belirler ve iyi belirlenmiş normlar, çatışmanın organizasyon lehine kullanılmasına imkan verir.

4. Performans Aşaması

Performans aşamasında ekip iş süreci üzerinde odaklanmıştır. Üyeler ekibin amaçlarına ulaşılması için ellerinden gelen çabayı göstermektedirler (Eren, 1998: 376). Bu aşamanın başarısı için, ekip üyeleri arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalıdır. Her

bir ekip üyesi yetenek ve deneyimleri ölçüsünde iş süreçlerine katkıda bulunurlar. Karşılıklı yardımlaşma ve sorumluluk duygusu ile sorumlardan çok çözümler üzerinde odaklanmak bu aşamada çok önemlidir.

Ekip üyelerinin performanslarını arttırmak için motivasyon büyük önem taşımaktadır. Çünkü, motivasyon insanları harekete geçiren büyük bir güçtür.

Motivasyon: Çalışanları işletmelerin amaçlarına konsantre eden, onların gereksinim duyulan performans kariyerlerini aşmalarına etki eden içsel uyarıcıdır.

Motivasyon, insanları harekete geçiren bir güçtür. Birçok işletmede, yöneticilerin ve personelin gayretine rağmen, beklenen düzeyde iş tatmini, işbirliği ve çalışma azmi görülmemektedir. Bunun başlıca nedenlerinden birisi işletme içi ekiplerde klikleşmeler ya da gruplaşmalardır.

Günümüz işletmeleri, hızla değişen üretim sistemleri ve pazar şartlarında üretimlerindeki kaliteyi arttırmak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla ekip çalışmalarına önem vermektedirler. İşte bu nedenle ekiplerde bireysel çatışmalar kontrol altında tutularak yüksek motivasyonla ortak amaca yönelik performans artışı isterler.

İşletmelerin ekip çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri şöyle sıralamak mümkündür (Yılmaz,2001: http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz5.DOC - 19.07.2004).

- Üretim artışının sağlanması
- Çalışanların morallerinin yükselmesi,
- Yüksek ürün kalitesinin oluşturulması,
- Esnek bir organizasyon yapısının meydana getirilmesi,
- Etkili fikirler üretme ve yüksek performans elde etme,
- İş tatmininin artması,
- Motivasyon artışının sağlanması.

5. Dağılma Aşaması

Proje ya da sorun çözme amacıyla oluşturulan ekipler, genellikle geçici bir özelliğe sahiptir. Bu doğrultuda ekibin projenin tamamlanması ya da sorunun çözümünün ardından dağılması söz konusudur. Ekip faaliyetlerinin sona ermesiyle

birlikte, ekip üyeleri örgüt içindeki sürekli görevlerine dönmek zorundadırlar.

Bu aşamada üyeler bir taraftan görevi başarmış olmanın mutluluğunu yaşarken, diğer taraftan aralarında oluşan güçlü bağlar nedeniyle ekibin dağılmasına üzülebilirler(Eren, 1998: 376). Bu durumda ekip çalışmasına eğitilmiş ve biraraya geldiklerinde yüksek performans gösteren bu işgörenlerin gelecekte yeni projeler için bir ekip olarak yeniden biraraya gelmelerine fırsat verilmelidir.

II. EKİPLERDE ÇATIŞMA

Sosyal bir varlık olan insan, ilişkili olduğu topluluk içerisinde bir gruba üye olmak ihtiyacı duyar ve üyesi olduğu topluluğun ortak çıkarları doğrultusunda hareket eder. Ancak bazen topluluk içerisinde ortaya çıkan biçimsel olmayan gruplar birbirleri ile sürtüşme, çekişme, çatışma içine girebilir. Bu durum çok da korkulacak bir durum değildir. Aslında günümüz işletmelerinde bireyler arası çatışma ve rekabet arzulanan bir durumdur. Çünkü gelişmenin temeli yarışma ve rekabettir. Ancak çatışmanın kontrol altında tutulması gerekmektedir. İyi bir yönetici ekip içerisindeki çatışmaları gören ve bu çatışmaları kontrol altında tutarak ekip lehine kullanan kişidir.

Ekipler arası çatışma, benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan, birbirleri ile etkileşim içinde olan iki veya daha fazla ekibin çatışmasıdır. Örgütlerde biçimsel olarak ekipler arasında düşünce, planlama ve uygulama bakımından veya bazen duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Ekipler arası çatışma, ekibi başarı doğrultusunda uyarabildiği gibi bu tür çatışmalara bağlı olarak ekibin amacına ulaşması da engellenebilmektedir.

A. EKİPLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Ekiplerde çatışma türleri çatışma türlerinde olduğu gibi incelenmektedir. Bunlar; bireyin kendi psikolojisi ve beklentilerinden kaynaklanan çatışma, amaç çatışması, kişiler arası çatışma, bir kişi ve ekip arasındaki çatışma ve ekipler arası çatışma olarak incelenebilir.

1. Hayal Kırıklığının Doğurduğu Bireysel Çatışma:

Hayal kırıklığı, bireyin yönlendirilmiş ve planlanmış ihtiyaçlarının kendi bilgi ve isteği dışında engellenmesi durumunda ortaya çıkar. Hayal kırıklığına bağlı içsel

çatışma normalde kişinin savunma mekanizmalarını harekete geçirir. Bu tür çalışmaların ilk incelendiği dönemde sonucun saldırganlık olacağı düşünülmüştü. Zamanla saldırganlığın, hayal kırıklığına bağlı çatışmanın sonuçlarından sadece birisi olduğu, bunun dışında geri çekilme, kayıtsız kalma ve başka tarafa yönelme gibi diğer savunma mekanizmalarının da harekete geçtiği anlaşılmıştır. (Erdoğan, 1999: 150)

2. Amaç Çatışması:

Çatışmanın bir diğer kaynağı hem olumlu hem olumsuz yönleri olan bir hedeftir. Hayal kırıklığı amacın önünde bir engel varken ortaya çıkar, buna karşılık amaç çatışmasında iki veya daha çok sonuçlu istek, kişiyi yönlendiren motiv birbirini engeller. Üç tür amaç çatışması vardır.

Yaklaşma çatışması örgütsel davranışta en az etkili olanıdır. Çatışma iki olumlu hedef arasında seçim yaparken bireyin yaşadığı duygu karmaşıklığıdır.

Kaçınma çatışması olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki veya daha fazla seçenek arasında kişinin seçim yapması gereğinin ortaya çıkması halinde görülür.

Yaklaşma –kaçınma çatışması ise kişinin olumlu ve olumsuz sonuç verecek seçeneklerden birisi arasından seçim yapması zorunluluğu durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tip amaç çatışması örgütsel davranışla ilgilidir. Normalde örgütsel amaçların örgüttekiler için hem olumlu hem olumsuz yönleri vardır. Buna göre , örgüt amaçları kişi içinde çatışma yaratabilir ve yaklaşmanın uzaklaşmaya eşit olduğu noktaya gelinebilir.

Yöneticinin giderek karmaşıklaşan iş ortamında haberleşmenin büyüttüğü dünyada günden güne bireysel çatışmaların özel türleri ile, özellikle de yaklaşma-uzaklaşma çatışması ile karşı karşıya kaldığı bilinmektedir. Bireysel çatışmalar çok zaman kavramsal uyumsuzlukla ilgilidir. Genellikle kavramsal uyumsuzluk kişinin tutumlarının , değer yargılarının veya davranışlarının kendisi tarafından tam olarak anlaşılmasından kaynaklanır(Erdoğan, 1999: 151).

3. Ekip üyeleri arasındaki çatışma

Kişiler arası çatışma muhtemelen en çok karşılaşılan çatışma tipidir. Ekiplerde çeşitli biçimlerde kendini gösterir. En çok karşılaşılanlarından biri yöneticiler arasında

sınırlı miktardaki sermaye, işgücü, ekipman, zaman veya proje kabulü için ortaya çıkan çatışmalardır. Her bir yöneticinin amacı kaynaklar sınırlı olduğu için bir üst yönetimi kaynağın kendine tahsisi için ikna etmektir. Bu, kıt kaynakların kullanımı için yapılan çatışmadır.

Bireyler arası çatışma kendini kişilik çatışması olarak da gösterebilir. Farklı karakterlere, eğilimlere, davranışlara ve değerlere sahip olan insanlar başkalarıyla anlaşamazlar ve çok farklı bakış açılarına ve hedeflere sahiptirler(Mescon- Khedouri, 1985: 558).

4. Birey- ekip çatışması

Eğer ekibin beklentileri bireyin beklentileri ile çatışırsa bir çatışma ortaya çıkar. Örneğin bir kişi çok çalışarak, iş saatleri dışında da çalışarak veya üretim çıktısı kotalarını aşarak mümkün olduğunca fazla para kazanmak isteyebilir fakat ekip çok çalışmayı olumsuz bir davranış biçimi olarak değerlendiriyor olabilir. Bir kişi ve ekip arasında çatışma, eğer kişi, ekibin sahip olduğu düşünce yapısından farklı bir pozisyona gelirse çatışma meydana çıkabilir(Mescon- Khedouri, 1985: 588).

5. Ekiplerarası çatışma

Örgütler biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere bir çok gruptan – ekipten oluşmaktadır. En iyi yönetilen örgütlerde bile ekipler arası çatışmalar yok denemez. Yönetimin kendilerine haksız davrandığını düşünen biçimsel olmayan örgütler zamanla daha iç içe bir hal alır ve sonuç olarak yönetimle dengeleri sağlama arzusu güderler. Bunun sonucu da üretimde düşüştür.

Çokça görülen bir başka ekipler arası çatışma örneği de maalesef ki üretim ve personel departmanları arasında görülmektedir. Personel bölümünde çalışanlar genelde üretimde çalışanlara göre daha genç ve daha iyi eğitimlidirler ve iletişimde teknik jargonu daha sık kullanırlar. Bu farklılıklar kişilik çatışmalarına ve iletişim sorunlarına yol açmaktadır.

Örgüt içerisindeki fonksiyonel ekipler, spesifik amaçları farklı olduğundan, birbirleriyle sık sık çatışma içine girerler. Örneğin satış departmanı müşteri odaklı iken

üretim departmanı girdi maliyetleri ve verimlilik ile ilgilenir. Müşterilerin arzu edeceği gibi, yeni ürün taleplerinin üretim departmanı tarafından çabucak karşılanması isteği satış departmanı için doğaldır fakat bu durum üretim departmanını sıkıntıya sokar ve çatışmaya yol açabilir(Mescon- Khedouri, 1985: 558) .

6. Rol Çatışması:

Rol, bir kişinin bulunduğu görev yerine göre gerçekleştirmek durumunda olduğu ve kendisinden beklenen davranışlar dizinidir. Belirli durumlarda bu ilişki rol çatışması doğurur. Rol vericilerin davranış düzlemi içerisindeki rol gerçekleştirecilerinin yapacaklarına ilişkin beklentileri olacaktır. Bu doğrultuda rol beklentisinde buldukları kişilere ne yapacaklarını, nasıl yapacaklarını anlatırlar. Rolü gerçekleştirecek olanlar ise kendilerinden ne beklendiğini algırlar ve eğilimleri doğrultusunda kendilerinden istenen davranış sergilerler. Rol gerçekleştircisi durumunda olanlar değişik sebeplerle kendilerinden beklenenleri yerine getiremezlerse özel bir çatışma türü olan rol çatışması ortaya çıkar(Erdoğan,1999: 157). Araştırmalar rol çatışmasına konu olan kişilerin stres ve iş tatminsizliği yaşadığını ortaya koymaktadır. Çeşitli rol çatışması türleri bulunmaktadır.

Bireysel rol çatışması : Yönetici işçileri, işin gereklerini işçi kapasitesini, ilgisini ve değerlerini de göz önünde bulundurarak, işe uydurmaya çalışmaktadır. Bu başarılması kolay bir iş değildir. İşçi yetersiz kapasitede veya çok daha üstün kapasitede olabilir veya herhangi bir şart zayıf bir uyum yaratabilir.

Sıkıcı, çaba gerektirmeyen iş bir çeşit kişisel rol çatışmasına yol açar. Bu gibi işler o kadar basit halledilebilir ki, işçilerin kendilerini yeterince işe yarar hissetmelerini sağlamaz. Diğer yandan da, özel bir iş için gerekli yetenekten yoksun olabilir.

İşleri kişilerin yeteneklerine göre dizayn etmek rol çatışmasının çözümlerinden biridir. İş gereklerinin kişisel ihtiyaçlarla hitap etmesi için adaptasyonu yapılabilir fakat aynı zamanda kişilerin işin gereklerine de adaptasyonu aynı zamanda beklenir (Longnecker, Pringle, 1981: 187).

B. EKİPLERDE ÇATIŞMA YARATABİLECEK NEDENLER

İnsan ilişkilerinin olduğu her yerde çatışma mevcuttur. Ahenkli çalışan bir ekip içerisinde dahi bireysel çatışmaların görülmesi normaldir. Çatışmaları ortaya çıkaran birtakım faktörler vardır.

1. Ekip İçi Güç Mücadeleleri

Ekip içinde güç kazanma ve ekip liderliğine doğru yükselme eğilimi, aynı kişisel beklenti ve amacı taşıyan üyeler arasında bir çatışma ortamının doğmasına neden olabilir. Ayrıca, ekip üyelerinden birine ya da bir kısmına tanınan ayrıcalıklar ve önceliklerde güç mücadelelerine neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 198). Ekip içinde güç mücadelesine yönelen üyeler, karar alma sürecinde öne sürdüğü alternatiflerin dikkate alınması ve uygulanması konusunda diğerlerine baskı yapabilirler.

2. Görevler Arasındaki Karşılıklı Bağımlılık

Ekipler arası karşılıklı ilişkiler de çatışmalara yol açarlar. Bunlar ekiplerin birbirleri ile olan iş ilişkileri içinde ortaya çıkarlar. görev bağımlılığı; Birden fazla örgütsel grubun birbirine karşılıklı yada tek taraflı olarak görevlerini başarmaları açısından bağımlı olmaları durumunu ifade eder.

Ekip çalışmasında görevler ve görevleri yerine getiren üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılık yüksektir. Çünkü her görev işin önemli bir parçasını oluşturduğundan, görevlerin herhangi birinde ortaya çıkan aksaklık iş sürecinin tamamını olumsuz yönde etkileyebilir. Bununla birlikte karşılıklı bağımlılık yalnızca görevler arasında değildir. Aynı zamanda görevleri yerine getiren üyelerin yetki ve sorumlulukları da birbirine karşılıklı olarak bağımlıdır. Karşılıklı bağımlılığın bu çok yönlü özelliği çatışma olasılığını arttırmaktadır (Koçel, 1993:400)

Rekabet yaratıcılığı arttıran ve kazanılması için enerji ve motivasyon gerektiren ve ekiplerin verimliliğini arttıran sınırlı kaynakların daha verimli kullanılmasını teşvik eder. Ancak görevler arasındaki karşılıklı bağımlılık sonucu ortaya çıkan rekabette kazanan ve kaybeden bir taraf mutlaka olacaktır. İşte bu nedenle ekiplerde görevler arası çatışmalar sürekli olarak kontrol altında tutulmalıdır.

3. Kaynak Paylaşımından Doğan Sorunlar

Organizasyonlar dinamik bir yapıya sahip, kıt kaynaklardan oluşan sosyal guruplardır. Ekiplerde iş süreci için gerekli kaynakların farklı görevler arasında optimal bir şekilde dağıtılmaması çatışmaya yol açabilir. Bu kıt kaynaklar iş gücü, makine, ham madde, ve para dır. Bu kıt kaynaklar organizasyonun ortak amaçlarını yerine getirmek

için belirli mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla organizasyonun emrine verilmiştir. Özel görevleri meydana getirmek için bir araya gelen ekipler bu kıt kaynakları görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine eksiksiz biçimde ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinden daha büyük bir pay alabilmektir. Çoğu çatışmaların kaynağında bu temel neden mevcuttur. Bazı çatışmalar aynı kaynağa iki departmanın birlikte kullanmak zorunda olmalarından doğmaktadır.

4. İletişim Engellerinden Kaynaklanan Sorunlar

İletişim insan ilişkilerini düzenleyen en önemli faktördür. İletişim kopukluğu olan bireyler, ekipler ve organizasyonlar birbirlerinden çözülmeye mahkumdur. İletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde, ahenkli bir şekilde çalışmalarına zemin oluşturan bir bağdır.(Eren, 1993: 378) İletişim, birey yada örgütlerin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle, hem de sistemdeki diğer birey ve örgütlerle uyumunu ve etkileşimini sağlayan temeldir. İletişim, insan-insan, insan-örgüt, örgüt-örgüt ve örgüt-toplumsal sistem ilişkisini sağlayan araçtır.(Hicks, 1981: 252)

Ekip üyeleri arası çatışmaların ana sebeplerinden biriside iletişim eksikliğidir lider kişi, ekipler arası iletişimi en üst seviyede tutmak zorundadır. Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekiyorsa, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak, iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. Etkili iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır. (Barutcugil ,2002: 1)

Bugün pek çok kişi için, iletişim peş peşe gelen raporlar, uzayan toplantılar ve olumsuz geribildirimlerle dolu bir alışkanlıktan başka bir anlam ifade etmemektedir. Kararlar alınmadan önce çalışanların katkısını istemek, kararları benimsemelerini kolaylaştırır. İyi bir yönetici dedikodu çarklarının daha hızlı dönmeye başladığını fark eder etmez toplantılar düzenler ve çalışanların sorularını sormalarına, kaygılarını dile getirmelerine izin verir. Çalışanlar kendilerine gerçeklerin anlatılmasını isterler. En üstten başlayan dürüstlük ve açıklık, işyerinde güven ortamı oluşturur (Barutcugil ,2002: 1). bu husus bireysel çatışmaların önlenmesinde çok önemli bir faktördür.

C. EKİPLERDE ÇATIŞMA SÜRECİ

1. Potansiyel Muhalefet

İnsanoğlu yaradılışı gereği toplu yaşama ihtiyacı duyan bir varlıktır. Ancak toplu yasaması demek insanoğlunun birlikte yasadığı kişilerle aynı düşünceyi paylaşacağı anlamına gelmemektedir. İşte bu nedenle ekipler, organizasyonlar vs. içinde de mutlaka bir çatışma durumu vardır. Ekiplerdeki bu çatışma durumu da insanoğlunun iktidar mücadelesinden ortaya çıkmaktadır. Ekiplerdeki mevcut liderlerin karşısında da iktidar hırsı yüzünden potansiyel bir muhalefet vardır.

İyi bir lider potansiyel muhalefetin potansiyel itiraz alanlarını önceden tespit eder ve potansiyel itiraz alanları hakkında önceden tedbirini alır. Böylece ekibin çalışma ortamında oluşabilecek huzursuzluklar ortadan kalkar ve ekibin varolan çalışma verimliliği üzerinde bir düşüş olmaz.

2. Kavrama ve Kişiselleştirme

Kişiler ekibin ortak hedeflerini kendi kavram düzeylerine göre anlamlandırır ve bunu kişiselleştirirse ortaya kişinin kavrayış düzeyi ile ekibin ortak hedefleri üzerinde farklılıklar ortaya çıkacaktır. İşte bu kavrama farklılıklarından ortaya çıkan çatışmalar bu tip çatışmalardır. Kavrama farklılıklarından ortaya çıkan ve kişilerin ortaya çıkan fikirleri kişiselleştirmelerinden ortaya çıkan çatışmaları önlemek için ekip hedeflerinin açık ve net olması ve ekip üyelerinin hepsinin aynı ortak hedefi aynı sonuçla anlamlandırması gerekmektedir.

3. Uzlaşmazlık ve Davranış

Ekip üyeleri arasındaki farklar daha net görülebilmektedir. Genellikle çatışma ilk olarak bu evrede ortaya çıkar. Bunun nedeni tarafların farklılıklar daha basit düzeydeyken çatışmadan kaçınmaları veya çatışmayı göz ardı etmeleridir. Bu aşamada çatışma kişiselleşir. Üyeler, çatışmaya tüm kişilikleri ile katılırlar. Bu durum üyeler arasında kutuplaşmanın netleşmiş olması, tartışma ve pazarlıkta gerilimin yüksek olması ve tarafların duygusallığının yoğunlaşmış olmasından kaynaklanır.

4. Yasal Çekişme

Ekip üyeleri arasındaki çatışma bu aşamaya gelince yargıç tarafından çözümlenir. Genellikle yargılama sürecinin sonunda bir taraf kazanır ve diğeri bu

sonuçtan memnun olmasa da kabul etmek zorundadır, karar her iki taraf içinde bağlayıcıdır. Bu durumda taraflar karara uymayı kabul ederse ve yasalara uyarsa, çatışma daha alt evrelere düşürülür yada taraflar çekişmeyi tümüyle bırakabilir. Tarafların karara uymaması durumunda ise çatışma en son evre olan şiddete dönüşür.

D. ÇATIŞMANIN EKİP PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

1. Çatışmanın Ekip Performansı Üzerindeki olumlu etkileri

- Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- Ekip üyelerinin daha iyi ilişkilerin oluşturmasına neden olur.
- Ekip üyelerinde psikolojik olgunluk oluşur.
- Üyenin kendine saygısının geliştirilmesini sağlar. : Üye eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir
- Üyenin bireysel gelişimi sağlanır. : Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.
- Ekipte etkililiğin ve verimliliğin geliştirilmesini sağlar. : Bireyler çabalarını, daha iyi sonu elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.
- Ekipte Problemlerin farkına varma ve problemleri tanıma imkanı olur.
- Ekipte Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- Ekipte monotonluğu azaltır.

- İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir ekip oluşturulabilir.

2. Çatışmanın Ekip Performansı Üzerindeki olumsuz etkileri

- İşletme içinde iyi sonuçlandırılmamış bir çatışma sonucunda çoğu insan kendini yenilmiş ve ezik hisseder.
- İnsanların birbirleri ile olan iletişimleri azalır.
- Kuşku ve şüphe artar. Çalışanların iş tatminleri, örgüte bağlılıkları düşer, işe gelmeme ve personel devri oranları artar ve sabotaja varan sonuçlara kadar gidebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE BECERİLER

Çatışma yönetimi olgusu çatışmaların sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır. Çatışma ile başa çıkma yöntemlerine bakıldığında çatışmaların çoğunlukla taraflarca belirlendiği ve yine onlar tarafından çözümlenmeleri gerektiği düşüncesinin hakim olduğu görülür. Başka bir ifade ile, çatışan taraflara bir üçüncü tarafın örgütlerde bir üstün yada diğer guruplarda bir hakemin müdahalesinin nadiren söz konusu olacağı söylenebilir. Bununla birlikte çatışmayla tarafların başa çıkmaları, çatışmanın çözümlenmesi anlamına gelmeyecektir. Önemli olan olumsuz çatışma için çatışma kaynaklarının kurutulmasıdır(Tekarslan, 2000: 333).

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışmaya bakış açısı yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği- kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi değil çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşımı ise çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Çatışmayı sonuçlarına göre; örgüte faydalı ve engelleyici olarak ikiye ayırır. Bu görüş gereği olarak da çatışmanın çözümlenmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılır. Çatışmanın yönetilmesinde değişik yaklaşımlar kullanılabilir. Bununla birlikte, çatışmanın etkili bir biçimde yönetiminde bazı becerilerin ön plana çıktığı gözlenmektedir. Bunlar; entellektüel beceriler, duygusal beceriler ve yönetsel becerilerdir.

1. Entelektüel Beceriler

Ekiplerde çatışmanın çözümlenmesinde kullanılan yöntemlerden biri yöneticilerin ve çatışmaya taraf olan kişilerin entelektüel becerileridir. Bugünün entelektüel liderleri kişisel gelişime ağırlık veren, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengeleyen kişidir. Bu özellik, bir insanın kendi kendine bir iç sohbeti gibidir ve kişiyi duygularına esir olmaktan alıkoymaktadır. Normal olarak herkes kötü bir ruh halinde olabilir ve duygusal dürtülerle karşılaşabilir ancak, bazı insanlar bunları kontrol altına almayı ve elverişli bir şekle dönüştürmeyi başarabilmektedirler.

Öncelikli olarak, kendi duygularını ve dürtülerini kontrol edebilen entelektüel lider, mantıklıdır ve bir güven ve adalet ortamı yaratmaktadır. Entelektüel lider, kendi duygularını, güçlü ve zayıf yanlarını, ihtiyaç ve motivlerini tanımaktadır. Hem kendine, hem de başkalarına karşı dürüsttür. Kendi iç dünyasında sorunları olsa da, düşüncelerini organizasyonun sorunlarına odaklaştırabilmekte güçlük çekmemektedir.

Entelektüel lider, gerçeği söylemekten kaçınmayan, duygu ve düşüncelerini açıkça ifade edebilen, zaman zaman zayıf yönlerini de ortaya çıkarabilen bir kişidir. İletişimi, bilgi ve sevgiyle birleştiren entelektüel lider, samimi ve geliştirici bir ilişki ortamı oluşturabilmektedir. Entelektüel lider, izleyicileri tarafından yaklaşılabilmek için, zayıf yanlarını da bilinçli olarak göstermektedir. Entelektüel liderler için, öğrenme ve en iyiye ulaşma kaygısı, her zaman çalışma önemli unsurlardır(Yılmaz, 2003: http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm-20.06.2004).

Entellektüel olan liderde, bu becerilerini ekip içerisinde en iyi şekilde uygulayabilmelidir. Entelektüel liderler, ekiplerin önemli stratejik ve yaratıcı değişimler gerçekleştirmelerini, entelektüel ekonomi oryantasyonunu sağlayarak yeni şartlara adaptasyonunu sağlayacaklardır. Finansal verimlilik ve fonksiyonel sinerji, geniş açılı bir teknoloji öngörüsü, tatmin düzeyi arttırılmış sadık müşterilerle, işletmeler entelektüel liderliğin yararlarını elde edeceklerdir.

2. Duygusal Beceriler

Çatışmanın çözümlenmesi birey – ekip – organizasyon kavramlarının birlikteliklerine bağlıdır. Bu kapsamda kişileri bir araya toplayan bazı ortak duygular vardır. İşte bu ortak duygulardan hareketle ekip – organizasyon birleşimlerini iyi

yapanlar aynı hedefe aynı ortak duygular içerisinde yürüyeceklerdir. Bu durum ekibin başarısını arttıracak gibi ayrı bir motivasyon kaynağı olacaktır. Ayrıca, çatışma yönetiminde tarafların hem kendi duygularını kontrol altına alıp yönetebilmesi hem de diğerlerinin duygularını anlayabilecek yetkinliğe sahip olması önem taşımaktadır. Daha sonraki bölümde ayrıntılı şekilde incelenecek olan duygusal becerileri ekip liderinin sahip olması ve en iyi şekilde uygulaması sayesinde ekibin verimliliğini en üst seviyeye ulaştırabilmesi kaçınılmazdır.

- Üyelerin duygularını paylaşacak ve destekleyecek bir organizasyonel yapı kurulmalı ve uygun süreçleri oluşturulmalıdır.

- Üyelerin olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturulmalı.

- Üyeler arasında etkili iletişimi sağlamak için elden gelen her şey yapılmalı.

- Üyelere, onları zorlayacak büyük bir resim sunulmalı, vizyon verilmeli.

- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratılmalı.

- Başarının yakalanması, paylaşılması ve kullanılması bir eğlence haline getirilmeli, kutlanmalı ve ödüllendirilmeli.

- Üyelerin düşünmeye ve değerlendirmeye zaman ayırması istenmeli.

- Üyeler arasında olumlu bir duygusal ortam yaratılmalı.

3. Yönetmel Beceriler

Çatışmanın yönetiminde en önemli görev idareci olan liderlere düşmektedir. Liderler biçimsel ve biçimsel olmayan grupları çok iyi takip etmeli ve bunların arasındaki çatışmaları önceden biraz yönlendirerek birazda frenliyerek işletme lehine kullanmayı bilmelidir.

Ekip liderinin ekip ruhuyla sağlıklı rekabeti dikkatli bir şekilde dengelemesi gerekir. Ekip ruhuna çok fazla ağırlık verilirse grup bilincinin yan etkileri kendini göstermeye başlar yani, ekip ruhu çoğunlukla, maliyeti ne olursa olsun bir fikir birliği gerektirmektedir. Bu da karşı fikirde olmayı ve alternatif fikirlerin değerlendirilmesini engeller. Gurup olarak alınan kararlar bazen son derece kötü olabilir. Rekabete çok fazla ağırlık verilirse üretkenliği baltalayan anlaşmazlıklar ortaya çıkar. Liderin, beraber çalışabilen fakat gerektiğinde de itirazlarda bulunmaya çekinmeyen üyelere ihtiyacı

vardır(Jant, 1998: 155).

Çatışma yönetiminde yönetimin dikkat etmesi gereken birtakım hususlar vardır. Bunlar(Güney, 2000 :99) ;

a) Çatışmadan Korunma ve Azaltma: yöneticiler çatışma düzeyinden tatmin olmuşlardır ve kontrolden çıkmaması için korunmayı isterler. Çatışmadan korunma 6 evrede incelenebilir.

- Örgütün bir bütün olarak amaçları ve etkinliğinin vurgulanması
- Belirli ve iyi tanımlanmış görevler verme
- Guruplararası iletişim
- Kazan kaybet durumundan kaçınma
- Ortak bir düşmana yönelim
- Ortak hedef ve amaçlar gerçekleştirmek

b) Çatışmayı Uyarma Teknikleri:

Çatışmayı uyarma konusunda da birtakım teknikler vardır;

- Dışarıdan yeni elemanların getirilmesi
- Örgütte haberleşme alanında yeni düzenlemeler
- Örgütü yeniden yapılandırma
- rekabetin teşvik edilmesi
- uygun yöneticilerin seçimi

c) Çatışmayı Çözme Teknikleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları sürekli olarak çözümsüz bırakmak mümkün değildir. Er yada geç bir şekilde çözüme kavuşturulmaları gereklidir. Doğal olarak çatışmanın uyarılmasında ve azaltılmasında olduğu gibi çözümünde de çeşitli teknikler vardır. Bu süreçte çatışmanın çözümlenmesinden çok nasıl çözüme kavuşturulduğu, diğer bir anlatımla tarafların ne ölçüde tatmin edildiği önem kazanmaktadır. Çatışmayı çözme tekniklerinde de karşımıza çıkan iki durum vardır. Bunlardan birincisi kendi isteklerimizin kabul edilmesi, ikincisi ise karşı tarafın isteklerinin kabul edilmesidir(Doğan, 1996: 76).

B. EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. Amaç ve Değer Farklılıkları

Örgütü oluşturan bireyler çeşitli inanç, tutum, değer ve amaçlara sahiptirler. Bu değerler örgüt değerleri ile benzeşmezse bu durumda bireysel çatışmanın çıkması kaçınılmazdır. Aynı şekilde kendi amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgütlere gelen bireylerin amaçları ile örgüt amaçları da farklılık gösterebilir. Bu durumda da çatışma çıkması kaçınılmazdır. Amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında engellerle karşılaşan bireyler, bireysel veya bireyler arası çatışmalarla karşı karşıya kalabilir. Bireylerin ve grupların çeşitli olay ve durumları farklı şekilde algılamaları çatışmayı yaratan nedenlerdendir. Ekip ve bireyleri karşı karşıya getiren bu nedenler arasında ayrıca çalışanlar arasında dini, sosyal ve ekonomik değerlerdeki farklılıklar yer almaktadır. Bu kapsamda lider, çatışma ile karşılaştığında ekip üyelerinin amaç ve değer farklılıklarını değerlendirmeden çatışmayı ekibin verimliliği yönünde yönetmesi olanaksızdır.

2. Rol Farklılığı

Rol çatışmasının, daha önce bir rol ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu, bireylere yüklenebileceklerinden fazla rollerin verilmesi sonucunda ortaya çıktığı açıklanmıştır. Örgütlerde statü çatışmaları, en fazla yaş ve kademe bakımından daha eski olan bireylerin kendilerinden kademe ve yaşça küçük olan bireylerin denetimlerine girmesi sonucunda da oluşacaktır. Bir ekip lideri, çatışmanın yönetim aşamasında vereceği kararları üyelerin kültürel ve kişilik yapılarını en iyi şekilde sentezleyip bunun ekipte bir sinerji yaratmasını sağlamalıdır. Genel olarak rol çatışmasının çıkış nedenleri aşağıdaki şekilde verilebilir:

- Toplumsal değişim nedeniyle, geleneksel rolün yanı sıra, gelişmelerin gerektirdiği rolün de ortaya çıkması,
- Rolün kendisinin rol yükümlülerinin subjektif düşüncelerine göre çelişen gereksinimleri içermesi,
- Toplumsal ya da örgütsel hareketliliğin kültürel homojenliğini bozarak, bireyleri birbiriyle bağdaşmayan rolleri oynamaya zorlaması,
- Roller zaman içerisinde birbirini izleyici bir tutarlılıkta olmaması yada değişik rollerin kendi aralarında uyuşmamaları.

Rol tatminsizliği sonucunda aşağıdaki sonuçlar oluşmaktadır.

Bireyin engellenmeye uğraması

Aşırı kişisel gerilim

Duşuk moral ve iş tatmini

Örgütte ve çalışanlarda guven duygusunun azalması

İletişim gulükleri

3. Amaçları Gerçekleştirmek İçin İzlenen Yolun Farklılığı

Bireyler amaçlarını gerçekleştirmek için izleyecekleri yolun tespiti hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların ve yolun bulunması, hedeflerin gerçekleştirilmesi için kararlı olmak ve bunun zaman içinde, esnekliğini koruyacak şekilde duzenlenmesi sürecinin takip edilmesi gereklidir. Birey, amacına ulaşmak için bu süreçten başka bir yol deneyebilir. Bu değişiklik bireysel ya da bireyler arası çatışmalara yol açabilir. Bu aşamada, ekip lideri çatışma yönetiminin uygulanmasında uyelerin amaçlarını gerçekleştirmek için izlenen yollarının farklılığının yeni çatışmalara engel olacak duzenlemeler yapması gereklidir.

4. Yükselme Arzusu

Bireyler örgüt içinde yükselmek ve etkili bir konuma gelmek çabası içindedirler. Örgütlerde yükselme farklı şekillerde olabilir. Ancak hangi yükselme tarzı benimsenirse benimsensin sonuçta yükselecek birey sayısı çok sınırlıdır. Bu da doğal olarak bireyler arası rekabeti dolayısıyla çatışmayı ortaya çıkarır. Farklı bir yönden ele alındığında liderin yerine geçmeyi duşünecek bir uyenin potansiyel varlığından dolayı çatışma yönetim uygulaması sonuçsuz kalabilir.

5. Algılama Farklılıkları

Algılama, evremizdeki bir çok uyarıcıdan bazılarını seçip, bunları anlamlı bir şekilde organize ederek yorumlama ve bu yoruma göre bir sonuca varma sürecidir. Çevredeki uyarıcılardan gelen mesajlardan hangilerinin seçileceği, bunların nasıl organize edileceği ve bunların bireyden bireye farklılık göstereceği için, algılayış şekillerinde de farklılık olacaktır.

Bireylerin olayları farklı olarak algılamaları, bireylerin farklı davranışlara sevk

etmektedir. Algı farklılıkları, bireyleri farklı davranışlara sevk ettiğinden, bu davranışlar bir potansiyel çatışma niteliğindedir.

Çatışmaya neden olan örgütsel, bireysel faktörlerin bilinmesi, çatışmanın çözümünde kullanılacak yöntemlerden hangilerinin uygulanacağına karar vermede önemli bir etkidir.(Tuğlu, 1996: 29). Burada temel olan liderin çatışma yönetimi safhasında üyeye ne vermek istediğini ve nasıl verebileceğini en iyi şekilde değerlendirerek vermesidir.

II. EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışma bireylerin ilişkilerinden ortaya çıkan doğal bir sonuç olduğuna göre çatışmanın organizasyon liderleri tarafından çok iyi takip edilmesi ve organizasyonun geleceği için iyi yönetilmesi gerekmektedir. Küreselleşmenin hızla devam ettiği aktif piyasa ortamında mal ve hizmet üreten grupların kendi içindeki çatışmaları yöneten birtakım stratejiler vardır.

A. BÜTÜNLEŞME VE İŞBİRLİĞİ

Ekip içi ve ekipler arası çatışmanın yönetilmesinde en önemli kural bireylerin birbirlerine yaklaştığı, işbirliği içinde oldukları ortamların yaratılmasıdır. Çatışma içine girmesi muhtemel guruplar birlikte çalıştırılmalıdır. Unutulmamalıdır ki kişi, birim veya ekip hedeflerine ulaşması için birbirine bağımlıysa, iş birliği yapmak için daha çok çaba göstereceklerdir. Diğer bir bakış açısıyla çatışma, çatışma çıkma aşamasında iki ekip üyesi arasında resmi olmayan özel bir ortamda halledilmelidir. Her bir üye için açık ve dürüst bir şekilde anlaşmazlık ile ilgili mümkün olduğu kadar fazla gerçeğe işaret etmek faydalıdır. Bu işbirliği yöntemi, kendini düzeltme davranışı sergileme imkanını üyeye sağlar(Kennedy, 2003: <http://www.workteams.unt.edu/reports/kennedy-m.html>-14.06.2004)

B. EKİBİ ETKİLİLİK ÜZERİNE YOĞUNLAŞTIRMA

Verimli olmak için, ekip kendisine verilen direktifi alıp, kendi vizyonunu ya da amaçlarını ve taktik hedeflerini misyonunu nasıl yerine getireceğini tanımlamalı yada anlaşılır hale getirmelidir. Lider, gerek vizyonu yaratıp taktikleri belirleyerek, gerekse vizyonun ve taktiklerin oluşturulmasında ekibi teşvik ederek ekibe yardımcı olabilir. Hiç kimsenin bütün işleri yapması gerekmez. Değişik insanlar değişik roller üstlenir ve

herhangi bir kişi farklı zamanlarda birkaç rol üstlenebilir.(Weiss,1993: 32)

C. YARATICILIĞI GÜÇLENDİRME

Ekip içinde elemanlar arasında görüş ayrılığının bulunmasının bir noktaya kadar yararı vardır. Bu durum ekibin içinde zeki insanların bulunduğunu gösterir. Yöneticiler çalışanlar arasındaki tartışmaları durdurmak için hemen müdahale etmemelidirler. Ancak güçlerini boş yere harcadıkları bir noktaya gelirlse o zaman işe el koymalıdır.

Ekip içindeki rekabet ortamı, ekibi oluşturan bireylerin kişisel becerilerini ve yaratıcılık güçlerini kullanmalarına neden olur. Bu durum ekibin verimliliğini artırır ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

D. AÇIK İLETİŞİM

Ekip bir boşluk içinde çalışmaz. Ekip ister kalıcı bir çalışma grubu, ister geçici bir ekip olsun, ekip yöneticisi ekip ile üst organizasyon arasında bağlantı kurmalı, ekibi üst yönetimde ve proje ekipleri söz konusu olduğu zaman diğer ekiplerin yöneticileri karşısında temsil etmelidir. Bu iletişimler; amaç ve standartları, organizasyonun durumunu, beklentileri karşılama yolunda ekibin ilerlemesi, ekibin karşı karşıya olduğu problemleri özellikle kaynaklar konusunda ve performans değerlendirmelerini kapsamalıdır (Weiss, 1993: 36).

Ekip içi ve ekipler arası iletişim kanalları her zaman açık olmalıdır, insanlara fikirlerini, yaratıcı düşüncelerini yada kendilerine has çözümlerini sunma olanağı tanınmalıdır. İletişimin olmadığı bir ortamda sorunların çözümü olmayacağından çatışmanın ortaya çıkması beklenen bir sonuçtur.

İletişim kanalları ekipler içerisine resmi ve resmi olmayan iletişim kanalları olmak üzere ikiye ayrılabilir. Bunlar

- Resmi İletişim Kanalları: ekibin kendi içinde ve diğer ekiplerle olan ve açık iletişim kanallarının (Yazışmalar, emirler vs.) kullanıldığı iletişim şeklidir.

- Resmi Olmayan İletişim Kanalları: ekip içi fısıltı gazetesi diyebileceğimiz kişiler arası yapılan iletişim şeklidir. Ve kişisel çatışmalara en çok etki eden iletişimdir. Kesinlikle kontrol edilmelidir.

E. UZLAŞMA VE KARŞILIKLI ÖDÜN VERME

Ekip içi çatışmaların ilk ortaya çıktığı an sorun çözme ve ara buluculuk faaliyetlerinin yönetici tarafından başlatılması gerekmektedir. Taraflar arası kutuplaşma başladığı zaman çatışma boyutundaki artış da ekip için tehlikeli olmaya başlamıştır. Anlaşmazlıklar alma ve verme işlemiyle çözülür. Elbette bu diğer tarafın bütün vermeleri ve kişinin de bütün almaları yaptığınız anlamına gelmez. Alma verme işlemi dengeli ve işbirlikli bir çaba olmalıdır. Gerçek bir kazanan olmak için, karşıdaki de kazanan yapılmalıdır(Economy, 1999:133).

Ekip lideri, ekibi içerisinde ortaya çıkan çatışmalarda uzlaştırıcı ve arabulucu olmalıdır. Ekibi içerisindeki çatışmalarda uzlaştırıcı ve arabulucu görevini iyi yapan bir lider ekibini ortak amaçlara iyi yönlendirir. Dolayısıyla ekibinin çalışma verimini artırır.

Ekibi oluşturan bireylerin de rekabetçi olmaları ekip çalışmasının verimini arttıracaktır. Ancak ekibi oluşturan bireylerin aşırı uç, uzlaşmaz ve karşılıklı ödün vermez, ödün verme işini hep karşıdan bekleyen yapıya sahip olmaları, ekip içi çatışmaların artmasına neden olacaktır.

III. EKİPLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

A. KAZAN/KAYBET

Yoğun rekabet ortamında karşılaşılan bir stratejidir. Çatışma durumunda taraflardan biri kazanmayı isterken, karşı tarafın da kaybetmesini samimi olarak istemektedir(Bumin, 1990: 69).

Bu tür strateji daha fazla rekabetin yoğun olduğu toplumlarda doğal bir strateji olarak görülebilir. Bu stratejide kişi kazanma hisleri ve duygularının baskısı altındadır. Çatışma durumunda taraflardan birinin kazanmak için elindeki güçleri en etkin bir biçimde kullanırken, karşı tarafın yenilmesini içtenlikle istemektedir. Bu stratejinin özellikleri şöyle özetlenmektedir(Güney, 2000: 98).

- Taraflar arasında kesin bir biz-onlar farklılığı vardır.
- Taraflar enerjilerini yalnız zafer ve galibiyet için kullanır.
- Taraflar sorunları kendi görüş açılarından görürler

- Çatışma bireyselleştirilmiş ve kesin karar verilmiştir
- Amaçlar ve değerleri gerçekleştirmekten çok çözümler daha önemlidir.
- Tarafların sorunlara kısa dönem bakış açıları vardır.

B. KAZAN / KAZAN

Bu durum iki taraf için bir yaratıcı çözüm araştırmadır. Çatışmayı çözümlenmede birey ve örgüt açısından en uygun yaklaşım olarak kazanalım kazanalım stratejisi göze çarpmaktadır. Enerji ve yaratıcılık karşı tarafa zarar vermektten çok sorunların çözümüne yönelmiştir. Çatışma durumunda olan tarafların ihtiyaçları tatmin edilmiş ve her iki taraf ta bunun olumlu sonuçlarını almaktadır(Güney, 2000: 99). Eğer tartışan üyeler anlaşmadan bazı faydalar ummuyorsa, anlaşmanın gerçekleşmesi için gereken çabaların gösterilmesi fazla olası değildir. Bütün tarafların çözümden gerçekten faydalanması gerekir, öyle ki sağlanan faydalar çözüm için gösterilen çabalara ve fedakarlıklara değsin(Kaplan Len, 2001: International Inc. Available at <http://www.triz-journal.com/archives/2001/02/c/index.htm> -17.07.2004).

Kazan/kazan yaklaşımı- Bütün tarafların gereksinimlerini gözönüne alan tutum değişimlerini belirleme açısından önemlidir. Kazan-kazan yaklaşımı çatışmayı karşılıklı saldırı ve savunmadan birlikte çalışmaya değiştirme hakkındadır. Etkileşimin ve iletişimin tüm seyrini değiştiren güçlü bir tutum kaymasıdır. Kazan kazan yaklaşımı aşağıdakileri içeren stratejilere dayanır(ConflictResolutionNetwork: <http://www.crnhq.org/windskill1.html>)

- Altta yatan gereksinimlere dönmek
- Bireysel farklılıkları tanımak
- Paylaşılan bilgiler ve tutumların ışığında birinin pozisyonunu adapte etmeye açıklık
- Probleme atak etmek, bireylere değil.

Her iki tarafın kazandığı yerde, taraflar çözüme bağlıdırlar. Plan kendilerine gerçekten uyduğu için, kendilerini ona daha iyi verirler. Taraflar arasındaki güven az olduğunda dahi, kazan-kazan yaklaşımı etkili olabilir. Eğer diğer bireyin anlaşmanın kendilerine yönelik ucunu tutma konusunda şüpheler varsa, anlaşma karşılıklı yapılabilir. “Ben senin için Xi yapacağım, Sen benim için Yyi yaparsan”. X onların

ihtiyaçlarını karşılar, Y de sizinkini düşüncesi aslında kazan-kazan yaklaşımının kendisidir (Conflict Resolution Network: <http://www.crnhq.org/windskill1.html>-17.06.2004).

Zıtlığa dayanan çatışma çözümü, hakları görevleri standart olarak ele alır. Problem görevin bir parçası olup, eylemlerin sonuçlarına odaklanır ve karar dıştan verilir. Ortak normlarla, kazanan ve kaybeden tarafın olduğu, hükme dayalı katı bir mantıkla geçmişe yönelik yargılarla hareket ederek, daha dar bir kapsamda seçenekler ele alarak taraflara nihayi bir çözüm empoze eder.

Diğer yandan, anlaşma dayalı çatışma çözümü, sosyal uyumu standart olarak ele alır. Tartışma veya çatışmayı problem edinip sorunlara ve ilişkilere odaklanır. İlgileri, gereksinimleri ve endişeleri mesele olarak ele alarak, çatışmayı bir problemi olarak çözmeye çalışır. Bu yaklaşım problemi özel bir düzlemde, yargılamaksızın, esnek olarak, herkesin yaşayabileceği bir çözüm üretmek üzere ele alır. Bireysel veya farklı normları dikkate alınarak, problemlerin daha geniş yaratıcı seçenekler düşünülerek çözümlenmesi hedeflenir.

Genellikle, taraflar çatışmayı 'sıfır-toplam oyunu' görürler: Bir taraf neyi kazanıyorsa, diğer taraf onu kaybeder. Kazan-Kazan çözümlerine bu durumda ulaşamaz. Şanslıyız ki hayatımız bir sıfır-toplam oyunu değil. İnsanlar farklı hedefler güder, aşağıdaki şartları sağlayan bir kaynak her zaman bulabilirler (Fisher-Ury-Patton, 1991: <http://www.triz-journal.com/archives> 2001/02).

Bir taraf için müsait ve önemli değil

Bir diğer taraf için müsait değil ve çok istenmekte

Bu kaynağın bir taraftan diğerine aktarılması veren taraf için kayıp olarak düşünülmez, ama alan taraf için bir kazanç olarak düşünülebilir. Bütün taraflar için böyle bir takım kaynaklar bulunursa, kazan-kazan çözümü başarılmış olur.

KAYBET / KAYBET

Bu stratejide kişi yada grup kendi durumunun daha kötüye gideceğini anladığı durumlarda (kişinin düşmanını öldürüp intihar etmesi bu stratejiye uygun bir örnek olarak verilebilir.) seçilen bu durum bir çatışma çözme şeklidir. Bu strateji sonuçları

nedeniyle kimseyi tatmin etmeyecektir(Güney, 2000: 98). Kişinin grubun veya ekibin artık çatışmanın çözümüne ulaşamadıkları son noktadır ve ekip ve organizasyon için son derece tehlikelidir.

KAYBET / KAZAN

Kişi yenilgiye uğramayı kabul edebilir ve kaybetme de bir fayda görebilir. Çünkü ileri bir tarihte bunun karşılığını alacağını umut etmektedir(Güney, 2000: 98).

IV. ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİNDE LİDERLİĞİN ROLÜ

Çoğu organizasyonda çalışanların morali ve iş tatmini çok düşük düzeyde kalmakta ve çalışanların çoğu, kendilerinin tüketildiğini düşünmektedirler. Köklü değişimler, çatışmalar, stres, iletişimsizlik ve düşük motivasyonun doğurduğu sorunlar çalışanların enerjilerini alıp götürmektedir. İş tatminsizliğinin ve düşük performansın ağır faturasını ödemek istemeyen liderler, sistemler ve süreçler üzerinde olduğu kadar çalışanların duyguları üzerinde de odaklanmak zorundadırlar. Çalışanlarının duygularını anlamayan ve yönetemeyen liderler, onların düşüncelerini ve eylemlerini de yönetemeyeceklerdir (Barutcugil,2002:139). Kaldı ki örgütsel yapının kendi içinde yönetenler ve yönetilenler şeklinde bir ayrıma gitmesi çatışmanın ilk evresini oluşturmaktadır(Sabuncuoğlu, 2001: 250).

Başarılı takım liderleri hedeflerinin kendileri de başarılı olmak üzere bireysel başarılarla rağmen takım performansı olduğunu içgüdüsel olarak bilirler. Çalışma guruplarından farklı olarak performans yalnızca bireysel katkıların en iyi seviyede kazanılmasına bağlıdır. Gerçek takım performansı bireysel parçaların/kısımların toplamının ötesinde etkiyi gerektirir. Böylece tamamlayıcı kabiliyetler gerektirir. Amaç bireysel görevlerin ötesinde gider, hedefler ortak ürün çalışmasıyla belirlenir ve güçlü olarak karşılıklı sorumluluk üretecek ortak kabiliyetler içerisinde bireysel kabiliyetlerin harmanlanması, duyguların yönetimi liderlik görevidir (Keçecioglu, 1998: 191).

Ekip liderinin, üyeler arasındaki çatışmalarda sahip olması gereken tarafsız arabuluculuk özelliğinin çeşitli yararları olabilir. Bunlardan birisi her iki tarafında kemikleştiği için düşünemediği çözüm yollarını düşünüp gösterebilmesidir. Arabulucu liderin varlığının en önemli sonuçlarından birisi ise her iki üyenin birbirine zayıflıklarından ödün vermeyip arabulucu liderin hatırı için ödün veriyor

olabilmeleridir. Bu durum zevahirin kurtarılması ve her iki grubun da kendilerine saygılarının yitirmemesi açısından çok önemlidir(Hortaçsu, 1998:298)

Başarılı olmak için ekip lideri çatışmanın yönetimi içerisinde duyguların yönetiminde de rolü bulunmaktadır. Duygu yönetiminde uygulayacağı ilkeler ekip çalışanlarının performanslarını artıracak, çatışma yönetiminden en yüksek verimin elde edilmesini sağlayacak, iş tatminlerini yükseltecek, diğer taraftan organizasyonun amaçlarının gerçekleşmesini sağlayacaktır(Barutcugil,2002:140).

- Duyguları paylaşacak ve destekleyecek bir organizasyonel yapı kurulmalı ve uygun süreçleri oluşturulmalıdır.

İş ortamında hiyerarşik yapının ve aşırı fonksiyonel bölümlenmenin yol açtığı kopukluklar ve iletişimsizlik duyguların ifade edilmesini ve paylaşılmasını engeller. Çalışanlar, departmanlarının kalın duvarları içinde yada silolarında duygularıyla baş başa bırakılmamalıdır. Yapı ve süreçler insanların duygularının olumlu yanlarını geliştirecek ve kullanacak, olumsuz yanlarını da giderecek şekilde oluşturulmalıdır.

- Olumlu ilişkileri ve bunlardan kaynaklanan duyguları destekleyen bir kültür oluşturulmalıdır.

Organizasyon, her türlü araç ve yöntemi kullanarak insanlar arasındaki olumlu ilişkileri güçlendirecek ortamı yaratmalıdır. Kurumsal kültür; şarkılar, sloganlar, logolar, renkler ve semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar gibi unsurlardan yararlanarak duygusal paylaşımı desteklemelidir. Liderlerin yenilikçiliği, özgürlüğü, eğlenceyi ve canlılığı destekleyecek, insanların sabah gelmekten keyif alacakları bir çalışma ortamı yaratmaları gerekir.

İnsanları takdir etme yöntemleri yalnızca parasal ödüllerle sınırlı değildir. Bir el sıkışma, bir sırt sıvazlama yada bir üst yöneticiden kişisel bir teşekkür notu da bir çalışanın motivasyonunu uzunca bir süre yüksek tutmaya yetebilir. Çalışanlarına güvenen ve onlarla gurur duyan bir organizasyon olunmalıdır. Bu konudaki kararlılığınızı değişik ortamlarda değişik şekillerde gösterilmelidir. Çalışanlarınızın kendilerini değerli hissettikleri bir kültür yaratılmalı.

- Etkili iletişimi sağlamak için elden gelen her şey yapılmalıdır.

Çalışanlar arasında, organizasyonun tüm basamaklarında dürüst, açık ve etkili iletişim özendirilmelidir. Gerekliyse, bu konuda tutum, bilgi ve beceri geliştirmeye

yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Yöneticiler, iletişimin tüm araçlarını yere, zamana ve duruma göre en uygun olanlarını öne çıkararak etkili bir biçimde kullanmalıdırlar. Ancak, iletişimi yalnızca gelişmiş teknolojileri kullanarak yapılan bir enformasyon aktarımı olarak görmemek gerekir. Etkili iletişimde önemli olan araçların kullanımı değil, insan duygularının paylaşımıdır.

- Çalışanlara, onları zorlayacak büyük bir resim sunulmalı ve vizyon verilmeli. Çalışanlar şirketin amacının ne olduğunu, oyunun nasıl oynandığını ve kendilerinin nasıl katkıda bulunacaklarını bilmek isterler. Bu bilgiler olmadığı zaman çalışanlar yararlı katkılarda bulunmalarını sağlayacak bir yapısal çerçeveden yoksun kalırlar. Ancak, büyük resmin ne olduğunu entelektüel düzeyde bilmek yeterli değildir: Çalışanların zekası büyük resim duygusal düzeyde de anlaşıldığı ve değeri kabul edildiği zaman sınırlarından kurtulup harekete geçecektir. Çalışanların ancak o zaman ürünleri, hizmetleri ve süreçleri nasıl geliştirecekleri üzerinde kafa yormaya başlayacaklarını bilinmeli.

- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz sahibi olma hakkı tanınmalı. Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde kontrol hakkı tanınmaması ve sonuçların sonradan öğrenilmesi, onlar üzerinde bir çaresizlik duygusuna yol açar; insanlar artık çözüm aramak için hiçbir girişimde bulunmaz olurlar, çünkü bir çözüm olmadığını bilirler. Bu da yenilik ya da sorunların zekice çözümü açısından verimli bir zemin olamaz. Kendisini çaresiz hissetmek insanları yalnızca sorunlara çözüm aramaktan alıkoymakla kalmayıp, onların düşünme yeteneklerini de etkiler. İnsanlar kendilerini güçsüz ve çaresiz hissettiklerinde, akıllarını kullanmayı bırakırlar. İşleri üzerinde söz sahibi olmadıkça ve değerlendirme yapıp sonuca ulaşma yeteneklerini kullanmalarına izin verilmedikçe, çalışanlar, aşağıya doğru inen bir sarmal üzerinde giderek daha kötü değerlendirmeler yapar, daha kötü kararlar verirler; bu da, çaresizlik duygularını arttırarak akıllarını giderek daha az kullanabilmelerine yol açar. Çalışanları değerlendirme yapmaya, kararlar vermeye, iş yaşamları üzerinde söz sahibi olmaya özendirin ve böylece onların düşünce güçlerinin gelişmesi sağlanmalıdır.

Üyelerin yaptıkları işe kendilerini katmalarına izin verilmelidir. Bir yönetici olarak misyon bildirisi yazılmalıdır, bunu üyelerle paylaşılmalı ve onlara kendi misyon bildirilerini yazmaları söylenmelidir.

- Güven ilişkilerini güçlendiren bir ortam yaratılmalıdır.

Bilgiler ve duygular eğer paylaşırsa hızla değer kazanır ve gelişir. Ancak, güvenin söz konusu olmadığı, insanların kolayca harcanabilecekleri düşündükleri organizasyonlarda hiç kimse elindeki pazarlık kozunu vermek, yani işini korumasına yardım edebilecek özel bilgi ve becerilerini paylaşmak istemez. Ekip liderleri, bütün halinde bir ekipte olduğu kadar, her bireyde de bağlılık ve güven yaratmalıdır (Katzenbach, Smith, 1998: 190). Çoğu organizasyonda bilgi güç değil, güvenlik içinde olmak demektir. Organizasyona güven duymayan ve kolayca gözden çıkarılabileceğini düşünen bir kişi bilgisini ve zihinsel gücünü kendisine saklar. Bildiklerini başkası ile paylaşırsa değerinin azalacağını düşünür. Güvensizliğin egemen olduğu ortamlarda çok önemli bilgilerin ve zihinsel becerilerin büyük bir kısmı bir kenarda bekler, ancak ara sıra kullanılmak üzere ortaya çıkarılır.

- Ekip liderleri üyelerine yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirmelidir. Başarılı organizasyonlar, kalıpların dışında düşünebilmek için duygusal güvenliğin gerekli olduğunu bilirler. Çalışanları kendi başlarına düşündükleri için cezalandırmak ya da bir sorunun yanıtını almak için patrona koştuklarından dolayı ödüllendirmek, onların akıllarını kullanamamalarına neden olur. Her şeyi bilen liderlerin yanında Hiçbir şey bilmeyen üyeler bulunur. Liderler, her şeyin yanıtını bilemeyeceklerini rahatça kabullendikleri ve çalışanlarına kendi çözümlerini üretmeleri için yol gösterebildikleri zaman üyelerin kendilerine güveni ve verdikleri değer artar.

- Başarıyı yakalamayı, paylaşmayı ve kullanmayı bir eğlence haline getirilmeli, ve ödüllendirilmeli.

Başarılı ekipler, düşünce ile duygu arasındaki ilişkiyi anlamışlardır. Bilgi ve duygu paylaşımının keyfini üyelerine yaşatır ve bunu kutlarlar. Başarılı ekipler, diğer bazı ekiplerin olumlu duygular yaratan bir kültürü nasıl oluşturduklarına ve bunun karşılığında üyelerini nasıl ödüllendirildiklerine ilişkin örnekleri izlerler. Ayrıca, üyelerin olumlu ilişkiler geliştirerek iş arkadaşlarının sahip oldukları bilgileri daha iyi iş çıkarmak yada işlerini kolaylaştırmak için birlikte nasıl kullandıklarına ilişkin örnekleri de çalışanlarına aktarırlar. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır ifadesi burada da geçerlidir. Güvenin egemen olduğu, bilginin paylaşıldığı bir kültür yaratmak için, ortak duyguların paylaşıldığı etkinlikler düzenleyin, eğitimler yapılmalıdır.

Hızla büyüyen organizasyonlar, zihinsel ve duygusal farklılıklardan yararlanırlar. Çok sayıda ve çeşitlilikte insanın bir ekip oluşturmasının ne kadar büyük

bir potansiyel güç yaratacağını bilirler. Başarılı liderler, insanlara, oldukları gibi olma fırsatı tanır; zaten kendileri de özgün ve gerçekçidirler. Kişisel vizyonunu, duygularını ve düşlerini çalışanlarıyla paylaşan liderler, bunun karşılığını alırlar. Yüksek performans hedefleri belirleyin, içinizdeki heyecanı, coşkuyu paylaşın. Her gelişmeyi ve başarıyı kutlayın! Çalışanlar işlerini sevdikleri ve kendilerine değer verildiğini hissettikleri zaman, tüm bilgi ve becerilerini işe vereceklerdir.

Günümüz işletmelerinde çok uluslu proje ekipleri oluşturulabilmekte fakat burada kültürel farklılıklar önümüze bir engel olarak çıkmaktadır. Harris Moran proje yöneticilerinin küresel rekabetle başa çıkmak, proje ekipleri elemanlarının farklılıklarından yararlanarak etkinliklerini arttırmak için şu beceri ve yeteneklerin gerekliliğini vurgulamıştır(Dengiz, 2000:100).

Ekip elemanlarına saygının geliştirilmesi

Yeni ve değişen ortam uyarlama

Elemanları kendi alanlarında değişik değerlerle yönetme

Görevden çok insanlarla ilgilenme

Çatışmaları ele alırken objektif kalma ve yorumunu kendine saklama

Durumu ekip elemanlarının görüş açılarından da samimi olarak anlamaya çalışma(empati)

Kültürel gafları başlangıçta önlemek için sabırlı ve azimli olma

Politik yaklaşımlar, farklı kültür, dil, din, inanç, ve davranışları kabullenmede açık fikirli olma

Politik ve sosyal ortamları anlamaya çalışma

Hızla büyüyen organizasyonlarda çalışanların yenilikçi, kararlı ve yeni talepleri karşılamaya hazır olmaları, bunun için kendilerini geliştirmeyi istemeleri gerekir. Bu da, ancak çalışanların güven duyma, değerli olduklarını hissetme ve işlerinin bir anlamı olduğunu düşünme ihtiyaçlarının karşılanması halinde gerçekleşebilecektir.

Günümüzde organizasyonlar teknolojik açıdan hemen hemen aynı düzeyde olduklarından dolayı farklılıklarını ancak insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak oluşturmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda geleneksel komuta kontrol stili

liderlik anlayışı artık değişmektedir(Kirel,2001;54) yukarıda sayılan özellikler liderlerin verimliliği arttırmak ve çalışanlar içerisinde bir beyin fırtınası oluşturabilmesi için gerek öğelerdir.

SONUÇ

Birçok işletmenin yönetim anlayışında ekip çalışması üzerinde durulmasına rağmen uygulamada çok da başarılı olunamadığı görülmektedir. Bu durumun temel nedenlerinin başında ekip çalışmasının grup çalışmasından farklı olmadığı düşüncesidir. Grup çalışmasında bireysel çıktı amaçlanırken ekip çalışmasında bireylerin ortak hedef doğrultusunda çalışmalarını sonucu oluşacak çıktının verimli olması hedeflenmektedir.

Ekip çalışmasının etkin olarak yerine getirilmesinde birçok faktör vardır. Bunlar; etkin iletişim, koordinasyon, yetki devri ödüllendirme ve organizasyon içi rekabet ve çatışmaların teşvik edilmesi ve organizasyonun ortak amacına uygun ve amacı doğrultusunda yönlendirilmelidir.

Çalışmada ortak bir amaç doğrultusunda hareket eden bir ekibin verimini yükseltmek amacıyla ekip içi ve ekipler arası çatışmanın belli bir seviyede özendirilmesi ve çatışmanın iyi bir liderlik yönetimi ile ekip üyeleri arasında yaratıcı düşünce, beyin fırtınası, ortak hedefe yönelecek duygu birliği sağlamak ve bu amaçla gayret göstermek konusu incelenmiştir.

Çatışma sosyal bir varlık olan insanoğlunun olduğu her yerde vardır ve çağdaş organizasyonlarda var olması beklenmelidir. Verimlilik temel esas olan günümüz organizasyonları rekabet ve çatışmanın olmadığı bir durumda monoton, tekdüze, yenilikleri kabul edemeyecek, yenilikçi adımlar atamayacak ve gün geçtikçe küçülüp yok olmaya mahkum olacaklardır.

Çalışma birimlerinin verimliliğini artırmak bir yönetim hedefidir. Bazen bir ekip olması kararlaştırılmış ama ekiple uzaktan yakından ilgisi olmayan bir grubu devralabilirsiniz. Gerçekten de pek çok geleneksel çalışma birimi bir ekip ortamında daha iyi iş görebilirdi. Çok fazla sayıda eleman daha önceki birliklerin geleneksel çalışma tarzlarıyla boğuşarak kendi potansiyellerini ve maddi kaynakları harcamak zorunda kalmaktadır.

Çatışma yönetimi olgusu, sosyal ve biçimsel yapıların verimliliği artırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır. Çatışmalara daha çok tarafların başa çıkma yöntemleriyle çözüm bulmaları istenir. Çatışma yoksa atalet (durağanlık) vardır. İster sosyal oluşumlarda, isterse de biçimsel koşullarda olsun, yöneticilerin

karşılaşılabilecekleri en önemli sorunlardan birisi, kendi sistemi açısından çatışmayı optimum düzeyde tutmak olacaktır. Bu ise örgüt içinde yararlı tartışmaları kontrollü bir biçimde destekleme, zararlı çatışmaları uygun başa çıkma yöntemleriyle teşhis edebilme yeteneğini önemli kılar. Aceleci davranıp kısa dönemli çözümler yerine uzun dönemli çözümler getirilmelidir.

Yönetici, ekipte çatışma çözümüne gittiği zaman çatışmalara zararlı veya yararlı şeklinde önyargılarla yaklaşmamalıdır. Çatışmaların yönetim üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Çatışmanın faydalı olabilmesi için temel şart, kişiler arasındaki karşıt isteklerin kişileri işletmeye yarar sağlayacak rekabete doğru sevk etmesidir. Örgütte gelişme, değişme ve yeni değerlerin oluşmasında çatışmanın payı önemlidir. Çatışma ortamlarında örgütteki eksikler ve yetersizlikler ortaya konur. Farklı, zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilebilir. Birbiriyle çatışan görüşler ayrı düşünce ve anlayışlardan kaynaklanabilir. Grup farklı ilgi alanlarına sahip kişilerden oluşmuşsa homojen gruplara göre çok fazla ve çeşitli sorunları çözümlenebilmede daha başarılı olacaktır.

Yöneticiler çatışmaları çözmek için devamlı aktif olacaklarından, çatışma organizasyondaki monotonluk endişesini önler, yöneticinin özelliklerini geliştirir. Kişilerde çözülemeyen çatışmalar sonucunda birikimler oluşur. Kişilerin öfkelerini ve birikimlerini dışarıya atmaları sağlanır, bu da kişilerde rahatlamayı sağlar.

Karşıt kişisel istekler sonucunda oluşan çatışmada, kişiler rekabeti yıpratıcı bir rekabete dönüştürmüşler, örgüt amaçları yerine kişisel amaçları ön plana çıkarmışlar ise çatışmalar organizasyonlar için zararlıdır. Bu duruma gelen çatışma, örgütsel etkinlik ve verimliliği azaltır. Örgüt düzeni bozulur, örgütün gelişmesi durur. Örgütte bireyler ve gruplar, çatışma nedeniyle zaman ve enerjilerini örgütsel amaçların yerine getirilmesi dışındaki konulara harcarlar. Sonuçta stres meydana gelir, kişiler arasında sıkıntı ve ilgisizlik oluşur, bu da kişilerin performanslarını düşürür; öfke patlamaları, rijit davranışlar ortaya çıkar. Burada işletme yöneticisine hayati bir görev düşmektedir.

İşletme yöneticisinin, hangi çatışmaların örgüt için faydalı, hangilerinin zararlı olduğunu iyi analiz ederek, işletmenin performansına olumsuz etki edebilecek çatışmaları, işletmeye faydalı olacak yönde çözümlenmesi büyük önem kazanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın M., 1984, Örgütlerde Çatışma, Bas-yay, Ankara.
- Baltaş A., 2000, Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Barutçugil İ., 2002, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri, İstanbul.
- Baysal A. Can, 1996, İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, Avcıoğlu Basım, İstanbul.
- Bumin B., 1990, Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Dengiz G.M., 2000, Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Doğan İ., 1996, Sosyoloji, Sistem Yayın Evi, İstanbul.
- Economy P., 1999, Uzlaşma İlkeleri, Çev: Yarmalı E. S., Hayat Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan İ., 1991, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan İ., 1999, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basın ve Yayın , İstanbul.
- Eren E., 1998, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Efil İ, 1999, İşletmerde Yönetim ve Organizasyon, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- Greenberg J., Baron R., 1995, Behavior in Organizations, Practice Hall International, New Jersey.
- Güney S., 2000, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın, Ankara.
- Hicks H. G., 1981, Örgütlerin Yönetimi, Çev: Tekok O., Aytek B. ve Bumin B., Turhan Kitabevi, Ankara.
- Hortaçsu N., 1998, Grup İçi ve Gruplar Arası Süreçler, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Jant F. E., 1998, Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler, Çev: Akın L., Diker V. G., Hayat Yayınları, İstanbul.

- Karip E., 2000, Çatışma Yönetimi, Pegem-A Yayıncılık, Ankara.
- Katz D., ve Khan R. L., 1977, Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi, Çev: Can H., Bayraktar Y., Doğan Basımevi, Ankara.
- Katzenbach J. R., 1998, Takımların Bilgeligi, Çev: Muallimoğlu N., Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Keçecioglu T., 1998, Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Keçecioglu T., 2002, Takım Kimyası ve Mimarisi, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Kırel Ç., 2001, Liderlik Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım, Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe,54, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eskişehir.
- Koçel T., 1993, Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Koçel T., 1993, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Longnecker J. G., Pringle C. D., 1981, Management, Columbus, Charles E. Merrill Publishing Co., New York.
- Mescon M. H., Albert M., Khedouri F., 1985, Management, New York, Harper and Row Publishers, New York.
- Öcal H., 1998, Organizasyonlarda Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin İncelenmesi; Kendi Kendini Yöneten Ekiplerin Düzenlenmesinde Karşılaşılabilecek Sorunlar ve Çözüm Yolları, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Özkalp E., Kırel Ç., 2001, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayını, Eskişehir.
- Pondy L. R., 1973, Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller, Çev: Özgüven B. M., İktisadi Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Bursa.
- Sabuncuoğlu Z., TÜZ M., 2001, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitap Evi, Bursa.
- Robins S. P., 1994, Örgütsel Davranışın Temelleri, Çev: Öztürk A. S., Etam AŞ. Eskişehir.
- Şimşek M. Ş., Akgeçici T., Çelik A., 2000. Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara.
- Tekarslan E., 2000, Davranışın Sosyal Psikolojisi, Dönence Basım, İstanbul.
- Tuğlu A., 1996, Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

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

Weis D. H., 1993, Başarılı Ekip Oluşturma,(Çev.Erkan Tuksan), Kişisel Gelişim ve Yönetim, 1 Baskı, İstanbul.

İNTERNET

Ateş M., 2003, Çatışma : <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>-11.12.2004.

Fisher R., Ury W., Patton B., 1991, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin: <http://www.triz-journal.com/archives/2001/02/c/index.htm> - 17.07.2004.

Ford John, 2004, Cross Cultural Conflict resolution in teams : <http://www.mediate.com/articles/ford5.cfm>-21.08.2004).

Ford H., 2003, Ekip Oluşturma ve Yönetme, http://www.eduplus.com.tr/KurumsalEgitimler_GYP.html -22.10.2003.

Kennedy Michael, 2003, Managing Conflict in Work Teams, Cswt Papers: <http://www.workteams.unt.edu/reports/kennedy-m.html>-14.06.2004.

Kaplan Len., 2001, system approach to win-win resolution of conflicts.Ideation International Inc. Available at <http://www.triz-journal.com/archives/2001/02/c/index.htm> -17.07.2004.

Lacocca L., 2003, Sorun Çözme ve Karar Alma, http://www.eduplus.com.tr/KurumsalEgitimler_GYP.html -13.12.2003.

Olgun O., 2003, Çatışma Yönetimi, <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp?id=26237&kose=akademik, onurolgunn@yahoo.com> , 24.10.2003.

Taştan S., 2003, Çatışma Yönetimi: <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/catisma.html>-21.12.2004.

Yılmaz H., 2004: İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları: http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz5.DOC -19.07.2004.

Yılmaz H, 2003: Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entellektüel Lider, http://www.ceterisparibus.net/arsiv/h_yilmaz3.htm-20.06.2004.

Conflict Resolution, <http://www.crnhq.org/windskill1.html>-18.08.2004