

ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİM TARZLARI İLİŞKİSİ

Fatih KARCIOĞLU^(*)
Zişan Duygu ALİOĞULLARI^(**)

Özet: Bu araştırmanın amacı Erzurum'daki bankalarda çatışma konusunu araştırmak ve çatışma yönetim tarzları arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Çatışma yönetimi, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar. Bu amaç doğrultusunda bu çalışmada "çatışmanın nedenleri" ve "çatışma yönetim tarzları" adında iki ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. Kamu ve özel bankadan toplam 90 çalışana anket tamamlanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre; çalışanların demografik özellikleri ile onların tercih ettikleri çatışma yönetim tarzları arasında pozitif bir ilişki vardır. Elde edilen bulgular çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzı arasındaki ilişkileri analiz edecek ve gelecekteki araştırmalara yön verebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Çatışma Yönetim Tarzları, Çatışmanın Nedenleri, Problem Çözme, Uzlaşma, Kaçınma, Uyuma, Zorlama

Abstract : The purpose of the present study is to determine conflict's subject in the banks in Erzurum and to analyze the relationship between conflict management styles. Conflict management aims to reach positive results for personal and organizational development and to prevent negative results. For that purpose, in this study, a questionnaire, which is composed of two scales, namely causes of "Conflict" and "Conflict Management Styles", was applied. A total of 90 employees from government and private bank's employees completed questionnaires. According to the findings; employees's demographic characteristics have a positive relationship with conflict management styles that they prefer. The results of this study will analyze the relationship on causes of conflicts and conflict management styles and can lead the way for the future researches.

Keywords: Conflict, Conflict Management, Conflict Management Styles, Causes of Conflict, Problem Solving, Compromising, Avoiding, Accommodating, Forcing.

I. Giriş

İnsanların etkileşimde bulunduğu her ortamda çatışma kaçınılmazdır. Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Çatışma gerçeğinin kabulü, örgütlerin çatışmayı ortadan kaldırma çabalarının yerini zamanla onunla yaşamaya ve çatışmayı örgüt lehine işler hale getirmeye bırakmıştır. Çatışma olgusuna yaklaşımdaki bu değişim ile, önceleri bir sorun olarak görülen çatışma, örgütün verimliliğini ve etkililiğini artırmada ve örgütün sürekliliğini sağlamada etkili bir araç olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda çatışmanın ne

^(*)Prof. Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**)Yüksek Lisans Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

derece etkili olacağı, onun yönetilmesindeki başarı derecesine bağlıdır (Uysal, 2004: 1-2).

Çatışmayla yüz yüze gelerek, sorun çözücü yöntemlerle, örgüt ve iş gören yararına olacak şekilde çatışmaları yönetme yerine, genellikle çatışmadan kaçınıldığı, çatışma sorunlarının bastırıldığı veya otoriter yöntemlerle çözülmek istendiği görülmektedir (Kozan ve İlter, 1992: 3-5).

II. Çatışma Kavramı

Çatışma konusu, günümüzde antropoloji sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerinin yoğun bir şekilde incelediği konuların başında gelmektedir. Çatışma olgusu, bilim adamlarınca farklı açılardan incelendiği için bu konuda ortak bir tanım bulmak güçleşmektedir (Eroğlu, 1992: 4) .

Genel anlamda çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins, 2001: 21).

Şimşek'e göre çatışma, "örgüt içinde iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya görevlerin dağıtımı ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık" şeklinde tanımlanmaktadır (2002: 288). Benzer şekilde çatışmaya uyumsuz davranış ve eylemler olarak bakan Deutsch da çatışmayı, "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla bir başkasının davranışını engelleme veya daha az etkili hale getirme süreci" şeklinde tanımlamıştır (Tjosvold, 1989: 43).

Erdoğan (1999:146) ise yaptığı tanımda, bireylerin duygu ve davranışlarına odaklanmaktadır. Ona göre, "...çatışmayı kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı" olarak tanımlamak mümkündür (Uysal, 2004: 9).

Çatışmayı, örgütün ahengini bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine neden olan, algı, duygu ve davranışlarda kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak gören geleneksel yaklaşım (Luthans, 1992), çatışmanın çözümlenmesi ile ilgilidir. Oysaki çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesi farklı iki kavramdır (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 139-140; Rahim, 2002: 208). Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için makro düzeyde etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkinlik ve öğrenmenin geliştirilmesi için belli düzeyde çatışma yaratılmasını içermektedir (Rahim, 2000: 5; Rahim, 2002: 208). Dolayısıyla örgütsel çatışma ile ilgili tarihsel gelişim sürecindeki yaklaşımlara bakıldığında, çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanması ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülmesine kadar değişen bir süreçten geçtiği görülmektedir (Tosi vd., 2000: 279; Kreitner ve Kinicki, 2004: 485-489).

III. Çatışma Türleri

Örgütlerde çatışma farklı düzey ve türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bu konuda yapılan farklı sınıflamalardan biri; organizasyonlarda çatışmaya taraf olabilecekler ile ilgilidir. Bu açıdan bir organizasyonda beş tür çatışma olabilir (Koçel, 2003: 667).

A. Çatışmaya Taraf Olanlara Göre Yapılan Sınıflandırma

Bu çatışma türü, beş grupta incelenebilir:

1. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma
2. Kişiler arası çatışma
3. Kişiler ve gruplar arası çatışmalar
4. Grupların kendi içinde ve gruplar arası çatışmalar
5. Organizasyonlar arası çatışmalar (Koçel, 2007: 508).

1)Kişinin kendi içindeki çatışma; Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa (frustration) ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır (Koçel, 2007: 508).

2)Kişilerarası çatışma; İşletmelerde içinde bireyler birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düştüklerinde bu tarz çatışmalar ortaya çıkar. En çok rastlanan bireyler arası çatışmalar ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan kaynaklanır. Bunlara ilave olarak, aynı örgütsel düzeyde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara da rastlanmaktadır. İşçiler arasındaki geçimsizlikler, müdür, şef, memur arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bireyler arası çatışma türlerine girmektedir (Eren, 1989: 459).

3)Kişiler ve gruplar arası çatışmalar; Kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izlenen yolu benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir (Koçel, 2007: 509).

4)Gruplar arası çatışmalar; Gruplar arası çatışmalar ise, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleri ile mücadeleye girmelerinden kaynaklanır. Aynı bölümde çalışan ve aynı zevk, görüş ve duyguları paylaşan insanlar kendi içlerinde küçük gruplar oluşturabilirler. Aynı organizasyon içinde yer alan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplar arası çatışmaya iyi bir örnektir (Eren, 1989: 459). Bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için daha zordur, çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışan grubuna dahil olabilir (Koçel, 2007: 509).

5)Organizasyonlar arası çatışmalar; Burada, bir organizasyonun kendi dışında bulunan diğer organizasyonlarla olan çatışmaları söz

konusudur (Eren, 1989: 460). Örneğin; üretici organizasyonla bayiler arasındaki çatışma, organizasyon ile sendika arasındaki çatışma, rakip organizasyonlar arasındaki çatışmalar vb... (Koçel, 2007: 509).

IV. Çatışmanın Nedenleri

Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerini bilmek, geliştirilecek çözüm yolları açısından önemlidir. Bu çatışmalardan bazılarının kaynağı kişilerin içinde, bazıları kişiler arasında, bazıları da organizasyondaki çeşitli birimler arasındadır (Koçel, 2007: 510).

Çatışmalarla ilgili nedenleri şöyle özetlemek mümkündür:

A)İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık; Bir organizasyonda çeşitli işler ve dolayısıyla bunları yapan kişi veya gruplar arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır (Koçel, 2007: 510). İşlevsel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin işlevini zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar örgütün amacına ulaşmasını güçleştirir (Ertürk, 2000: 225). İşler arası karşılıklı bağımlılığın yönetilme şekline bağlı olarak çatışma için düşük ya da yüksek bir potansiyel ortaya çıkabilir. Bazen iş gereği karşılıklı bağımlılık halinde bulunan gruplara yapmaları için çok fazla iş veya görev verildiği zaman çatışma doğabilir (Şimşek, 1999: 285).

Örneğin personel birimi, personel üzerinde ve personel iş ve işlemlerinde; muhasebe birimi mali konularda, malzeme birimi malzeme, araç-gereç konusunda işlevsel bir üstünlüğü vardır. Bu görsel ve işlevsel üstünlük ve egemenlik, diğer birimler ve personel arasında zaman zaman anlaşmazlıklara ve hatta çatışmalara neden olur (Ertürk, 2000: 225).

B)Belirli kaynakların paylaşılması; Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleri ile ilgili olarak belirli (ortak) kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını arttırmak için birbirleri ile rekabet etmeleri çatışmaların ortaya çıkma ihtimalini arttıran bir ortam hazırlamaktadır (Koçel, 2005: 670). Örgütler insan, makine, materyal ve para kaynaklarından meydana gelmişlerdir.

Bu kaynaklar belirli mal ve hizmetlerin üretilmesine tahsis edilmişlerdir. Kendilerine tahsis edilen kaynaklar aslında oldukça sınırlıdır. Amaç bu sınırlı kaynakların tahsisinde daha büyük pay alabilmektir. Çoğu çatışmanın kaynağında bu temel neden vardır (Genç, 2005: 256).

C)Amaç farklılıkları; Örgüt içindeki bir alt birim (grup-bölüm) uzmanlaştıkça benzer olmayan amaçlar geliştirmeye başlar. Bu farklı amaçlar her bir alt birim üyeleri arasında farklı beklentilerin ortaya çıkmasına neden olur. Amaç farklılıkları, kaynakların sınırlı olması, ödüllendirme sistemlerinin işbirliğini sağlama yerine rekabeti özendirme, bireysel amaçlardaki farklılıklar ve örgütsel amaçların öznel (sübjektif) yorumlanmasından ortaya çıkabilir (Can, 2002: 328).

D)Algılama farklılıkları; Kişi veya grupların belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları, muhtemel bir çatışmaya neden olabilecektir. Algılama ve davranış arasındaki yakın ilişki bilinmektedir. Çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları kişileri veya grupları birbirleri ile zıt duruma düşürebilecektir. Bu çeşitli kaynaklar arasında, amaç farklılıkları, değer yargısı farklılıkları, dikkate alınan zaman süresindeki farklılıklar, veri ve bilgi farklılıkları sayılabilir (Koçel, 2007: 511).

E)Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik; Yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini, yönetilenler ise kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunu bilemeyebilirler. Bunun sonucu olarak, bazı görevlere iki ya da daha fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma yaşanabilirken, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve iş aksar. Aksayan iş ile ilgili herkes bir başkasını sorumlu tutmaya çalışır ve çatışma yaşanır (Ertürk, 2000: 227). Yani, örgütte emir-komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunun) görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, çalışan gruplar, servisler ve birimler arasında çatışmanın doğmasına neden olur (Genç, 2005: 256).

F)İletişim noksanlıkları; Örgütlerde çatışmaların bir nedeni de iletişim eksiklikleridir. Bireylerin, belli bir yapı içerisinde anlaşabilmelerini sağlayan bir köprü durumda olan iletişimin eksikliği durumunda meydana gelebilecek çatışmaların anlaşılabilmesi için öncelikle iletişimin ne olduğu ve hangi öğelerden oluştuğunu bilmek gereklidir. İletişim; bir bireyden başka bir bireye bilgi, duygu, düşünce ve anlayışın aktarılması süreci olarak tanımlanabilir (Ertürk, 2001: 161). Toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını yalnızca içte kurdukları ilişkilerle değil, aynı zamanda dışta kurdukları ilişkiler düzeni içinde de sürdürürler. Dolayısıyla, işletmelerde oluşan bu çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili ve verimli bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 126).

G)Statü farklılıkları; Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi ya da grupların, diğerleri ile aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türden tepki ve duygular yaratabilecektir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 316). Organizasyonlarda ödül, göreve atama, alışma koşulları ve statü sembollerine ilişkin algılamaların oluşturacağı sorunlar statü çatışmalarını oluşturur. İş görenler veya bölüm, hak ettiğinden daha az örgütsel olanaklardan yararlandığını düşünüyorsa, tepki mekanizmaları çalışmaya başlayacak ve çatışma olayı söz konusu olacaktır (Bumin, 199: 17).

H)Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar; Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik

önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir (Koçel, 2007: 512). Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin kullanılması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılama biçimi ile bakması ve değerlemesi bazı anlaşmaların ortaya çıkmasına neden olabilir (Eren, 2003: 616). Özellikle çalışma düşkünü (workaholic) olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması muhtemeldir (Koçel, 2005: 12).

I)Çıkar farklılıkları; Bir sistemde yer alan birey, grup ya da birimlerin çıkar ve değerlerinin birbiriyle ya da sistemle uyumsuzluk göstermesi bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkar. Biçimsel örgütler içerisinde kendiliğinden ortaya çıkan biçimsel olmayan grupların belirlemiş oldukları normları ve standartları, biçimsel örgütün kural ve standartlarıyla uyuşmadığında; sendikaların ücret artış istekleri ile yönetimin düşük maliyet arzularının çelişmesi durumunda ortaya çıkacak çatışmalar çıkar ve değer farklılıklarından doğan çatışmalara verilebilecek örneklerdir (Tekarslan vd., 2000: 291). Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt grupların değer ve çıkarlarının birbirleriyle ya da örgütün çıkarlarıyla uyuşmamasından kaynaklanabilir (Kılınç, 1985: 117).

İ)Kişilik farklılıkları; Bir sosyal sistemde yer alan bireylerin farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri ve geldikleri ortamların alışkanlıklarını yeni sistemde de sürdürmeye çalışmaları tipik bir gizli çatışma nedenidir. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları kişilik çekişmelerinin dolayısıyla çatışmayı doğurmaktadır (Akat vd., 2002: 406). Örneğin; kırsal kesimden şehre göç edip, apartmana yeni yerleşen bir birey ile apartman sakinleri arasında yaşanabilecek çatışmalar gibi.

J)Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler; Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler de bir çatışma nedeni olabilir. Özellikle kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması halinde bunlar bir çeşit rol çatışması hissedebilirler. Yeniden yapılanma ve reorganizasyon çalışmaları sonucunda bu tür çatışmalar ortaya çıkabilir. Aynı durum bir üst kademeye yükselen yöneticiler için de söz konusu olabilir (Koçel, 2007: 51).

K)İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar; Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetimle, genel olarak personel arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir (Koçel, 2007: 513).

L)Örgüt içi güç mücadelesi; Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle, sahip oldukları güç alanını genişletmek istemeleri, kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirebilir. Burada önemli olan başkalarının bu olayı algılamalarıdır. Dolayısıyla gerçeğin ne olduğundan çok, bir yöneticinin başkaları tarafından davranışlarının güç artırma davranışı olarak algılanması daha önemlidir. Çünkü davranışları belirleyecek olan algıdır. Çatışmaları

çözümleyebilmek ve organizasyon amaçları doğrultusunda yönetebilmek için ilk yapılması gereken, çatışma nedenlerinin araştırılmasıdır. Ancak bundan sonra en uygun çözüm tarzının ne olduğu daha kolay kararlaştırılabilir (Koçel, 2007: 513).

V.Çatışma Yönetimi Ve Yönetim Tarzları

A. Çatışma yönetimi

Çatışma yönetimi terimi, çatışmanın çözümü teriminden daha kapsamlıdır. Çatışmanın çözümü terimi; ortaya çıkan çatışmanın uzlaştırılmasını ifade ederken, çatışmanın yönetilmesi terimi hem ortaya çıkan çatışmaları uzlaştırmayı, hem de yıkıcı çatışmaları yapıcı sonuçlara yönlendirmeyi içermektedir (Çağlayan, 2006: 72).

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde çözüme yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın tümden sona erdirilmesine ya da çatışma sürecinin etkilenmesi doğrultusunda olabilir. Çatışma yönetiminin amacı işbirlikçi, olumlu barışçıl ve uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Karip, 2003: 43; Taşlıyan ve Karayılan, 2006).

Çatışma yönetimi, öğrenmenin ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi ve artırılabilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının en aza indirilmesi ve işlevsel sonuçlarının ise mümkün olduğunca artırılması için etkili stratejilerin tasarlanmasını ve planlanmasını içerir (Rahim, 2000: 5). Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışmanın dışındaki başka bir tarafın karşılıklı etkileşimde bulunarak çatışmayı belirli bir yönde sonuçlandırabilme girişimleri olarak tanımlanabilir (Karip, 2003: 43).

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

B. Çatışma Yönetim Tarzları

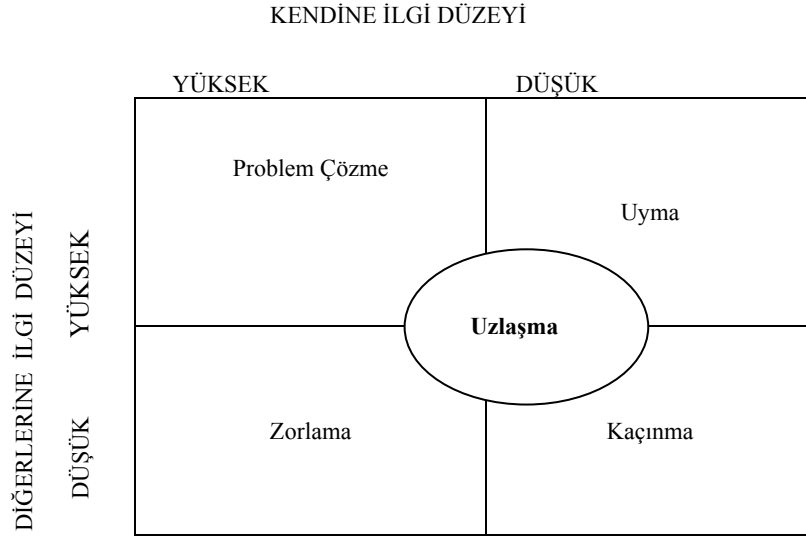
Bireyler arası çatışma örgütsel yaşamın içinde var olan temel konulardan birisidir. Bu nedenle, gerek bireysel düzeyde gerekse yönetici düzeyinde yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle bir yönetici çatışma durumu ile karşılaştığı zaman uygun çözüm stratejilerini belirlemek ve uygulamak zorunluluğu karşısındadır. Ancak yöneticilerin çatışmaları, sadece örgütsel düzeyde uygun stratejiler belirleyerek ve uygulayarak yönetmeleri yeterli gelmeyebilir. Bunun yanında, çatışmaya dahi olan bireylerin çatışmaya yaklaşımlarını ve çatışma yönetim tarzlarını da bilmek durumundadır (Moberg, 2001: 48).

Örgütlerdeki her yönetici, bir çatışma çözümleyicisidir. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek durumundadır. Çatışma yönetim olgusu, çatışmaların, sosyal ve biçimsel yapılarının verimliliğini arttırıcı bir çerçevede değerlendirilmesi anlamını taşır (Akat vd., 2002: 406).

Çatışma yönetimi konusunda oldukça geniş bir literatür vardır. Blake ve Mouton (1964), çatışma çözüm yöntemlerini ele aldığı insana yönelik olma ve işe yönelik olmadan oluşan iki boyuta dayalı örgütsel bir model geliştirmiştir. Blake ve Mouton modelinde 5 tarz tanımlamışlardır: zorlama, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme (Goodvvin, 2000: 4).

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan modellerden birisi, Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren Rahim (1983)'in modelidir. Rahim çatışmalarla çatışma yönetim tarzlarını kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme boyutlarının kombinasyonunu oluşturarak sınıflandırmıştır. Bu iki boyutun kombinasyonunu oluşturarak elde edilen beş başa çıkma tarzı şunlardır:

- 1) Problem çözme (problem solving)
- 2) Uzlaşma (compromising)
- 3) Zorlama (forcing),
- 4) Kaçınma (avoiding) ve
- 5) Uyuma (accommodating)



Şekil 1: Bireyler Arası Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin İki Boyutlu Model

Bu tarzların kullanımı çatışmanın yaşandığı tarafların konumlarıyla da yakından ilgilidir. Astıyla çatışma yaşadığında zorlama tarzını kullanan bir kişi, üstüyle çatışma yaşadığında muhtemelen aynı tarzı kullanmayacaktır. Bu problem Rahim'in her biri astlar, üstler ve akranlar arasında yaşanan çatışmalar için olmak üzere üç farklı ölçek geliştirmesine yol açmıştır. Bu, insanların, kendilerinden daha güçlü, eşit güçte veya daha az güçlü insanlarla karşılaştıklarında farklı tarzları sergileyecekleri varsayımına dayanmaktadır (Friedman ve diğerleri, 2000: 33).

1. PROBLEM ÇÖZME; Problem çözme tarzı, taraflar arasında işbirliğini kapsar ve iki taraf içinde kabul edilebilir bir çözüm bulabilmek amacıyla bilgi alış verişiyle taraflar arasındaki farklılıklar ortaya koyulur. Bu stratejinin temel kuralı "kartların ortaya konulmasıdır". Burada taraflar işbirliği yaparak gerçek problemi, problemin nedenlerini ve farklılıkları yapıcı bir biçimde ortaya koyabilirler. Böylece her iki taraf da ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açılarını aşabilirler (Karip, 1999: 62). Problem çözme tarzı; bireyin çatışmanın çözümünde her iki taraf için de etkili çözümlere ulaşmak için çaba sarf etmeyi, alternatif yollar araştırmayı içeren bir yaklaşımdır (Yürür, 2009: 38).

Bu tarzın uygulanması; açıklık, bilgi paylaşımı, alternatif yollar arama ve her iki taraf için farklılıkların analizini içermektedir ve yaratıcı çözümler üretmeye neden olur (Rahim, 2002: 208; Rahim vd., 1992: 424; Rahim ve Psenicka, 2002: 307).

2. UZLAŞMA; Karşılıklı kabul edilebilir bir karara ulaşmak için her iki tarafın da bazı şeylerden vazgeçmesi gerektiği mantığına dayalı bir yaklaşımdır (Rahim, 2002: 217-220; Rahim., Psenicka., 2002: 307).

Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nispi güçlerine bağlıdır. Çoğu kez bu yol geçici bir çatışma yönetimidir ve bir süre sonra tarafların yeniden çatışması muhtemeldir (Koçel, 2007: 516).

3. ZORLAMA; Kazanan-kaybeden yaklaşımıyla ya da kazanmak için zorlayıcı davranışa başvurma ile açıklanabilir. Zorlama tarzını uygulayan birey, kendi amaçlarına ulaşmak için sıklıkla diğer tarafın ihtiyaç ve isteklerini göz ardı eder (Rahim, 2002: 219; Rahim vd., 1992: 424-425). Çatışma yönetiminde zorlama tarzı; hükmetme tarzında bireyin kazanmak için zorlayıcı davranışta bulunması, güç kullanması yaklaşımıdır (Yürür, 2009: 38).

Taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Çatışmanın üstler arasında olması durumunda, üst astı kendi isteklerine ve hatta emirlerine uymaya zorlayabilir. Formal olarak zorlama ya da emretme yetkisi bulunmayan bir taraf blöf yapma, yaniltma ya da bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilir. Daha çok yetkici bir yönetsel anlayışın hâkim olduğu kurumlarda bu strateji yaygın olarak kullanılır (Karip, 1999: 64-65).

4. KAÇINMA; Çatışmaya müdahale etmeme, sorumluluğu başkasına yüklemek ya da geri çekilme şeklinde açıklanabilir. Kaçınma davranışı sergileyen birey, kendi istek ve ihtiyaçlarını olduğu kadar diğer tarafın da istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmede başarısız olur (Rahim, 2002: 219; Rahim vd., 1992: 424-425).

Taştan(2003)'a göre işletme içindeki bireyler mevcut çatışmadan kaçınmak, anlaşmazlıkları görmezlikten gelmek ya da tarafsız kalabilmek için bu yaklaşımı benimserler. Bu yaklaşımda bireyin pasif kalıp çatışmanın devam etmesine izin vermesi çatışmadan kaynaklanan gerginliği yükseltir. Çünkü önemli konuların askıya alınması ya da ihmal edilmesi çatışmanın yok olmasından çok, zaman içinde büyümesine sebep olur. Bu tarz çatışmada bireyin sahip olduğu görüş genelde şudur; "İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim" (Uysal, 2004: 36).

5. UYMA; Bu strateji bazı kaynaklarda, yatıştırma, yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır. Bu tarzda karşı tarafı yatıştırıp onu memnun etmek amacıyla farklılıkları göz ardı ederek iki taraf arasındaki ortak noktalar üzerinde yoğunlaşılır (Rahim ve Magner, 1995: 123). Uyma tarzı; toplum içinde olmayı seven, iddialı ve arkadaş canlısı bireylerin çatışmanın çözümlenmesi için fedakârlık etmek yoluyla ödün verme yaklaşımını benimsemesiyle açıklanabilir (Yürür, 2009: 38).

Daha çok astlarla üstler arasında oluşan çatışmalarda astlar "durumu kurtarmak" amacıyla böyle bir strateji izleme yoluna gidebilirler. Özellikle Türkiye'de geleneksel bürokratik yapıya sahip kurumlarda astlarla üstler arasında "güç mesafesi" daha uzak olduğu için astların çatışmada üstlerin ihtiyaçlarına ve ilgilerine boyun eğmeleri olasılığı yüksektir. Uyma stratejisi, karşı tarafla ilişkinin korunması ve sürdürülmesine verilen önemin, ilgilerin ve ihtiyaçların doyurulmasına verilen önemden daha yüksek olduğu durumlarda etkili olabilir (Karip, 1999: 62-63).

C.Yöneticiler İçin Çatışma Yönetimi

Bir çatışma durumunda yöneticilerin yapması gereken veya onlardan beklenen, mevcut çatışmaya uygun onu sonlandıracak müdahalelerde bulunmaktır. Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir (Koçel, 2005: 671). Hangi durumda olursa olsun, yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışmaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların varlık nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir (Koçel, 2007: 518).

VI. Araştırma

A. Araştırmanın Amacı

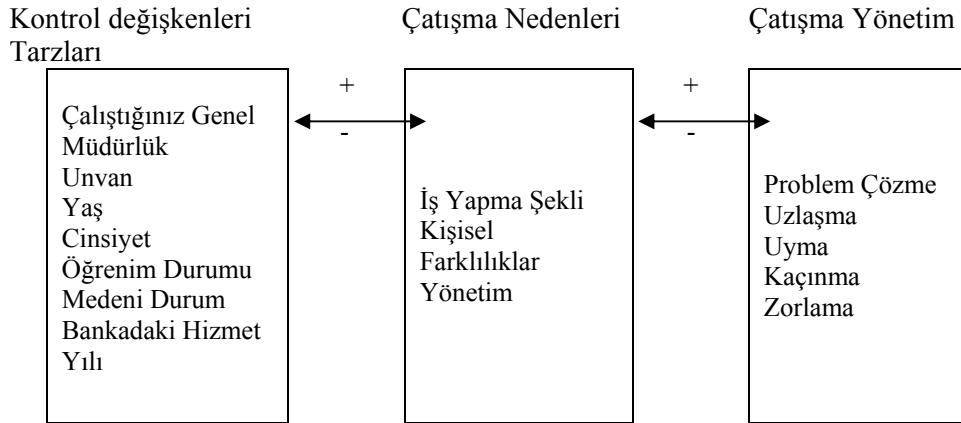
Araştırma Erzurum'da bankacılık sektöründe çalışan kişilerin kendi aralarında oluşan çatışmalarla ilgili düşüncelerini ölçmeye yöneliktir. Yapılan ankette Erzurum'daki banka çalışanları aynı ortamda çalıştıkları iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmaların nedenlerini ve yoğunluğu ile bu çatışma sürecinde, çalışanların çatışmaları çözümlenebilmek için kullanılan çözüm yollarının bulunmasını hedeflemiştir.

B. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma betimsel bir araştırmadır. Durum tespiti anketler kullanılarak yapılmıştır. Araştırmaya 11'i özel banka, 3'ü devlet bankası olmak üzere toplam 14 banka katılmıştır. Anket formumuz bankalara 160 adet dağıtılmış geri dönüşümü ise 100 adet olmuştur. Geri dönüş oranı % 62.5dir. Geri dönen anketler incelenerek kayıp bilginin fazla olduğu tespit edilen 10 adet kapsam dışı tutulmuş ve 90 adedi araştırmanın analizlerine dâhil edilmiştir.

C. Araştırmanın Modeli:

Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik yapısı gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Modeli

D. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında ilişki vardır.

H₂: Çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarını kontrol değişkenlerine göre farklılıklar göstermektedir.

- Çalıştığı bankaya göre (özel-kamu)
- Unvana göre

- c. Yaşa göre
- d. Cinsiyete göre
- e. Eğitim durumuna göre
- f. Medeni duruma göre
- g. Bankadaki hizmet yılına göre

E. Araştırma Ölçeğinin Geliştirilmesi

Bu çalışma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, kişisel bilgileri tespit etmeye yönelik demografik sorulardan oluşmuştur. Bu sorular daha sonra analizlerde kullanmayı düşündüğümüz birim, unvan, yaş, çalışma süresi, medeni durum ve öğrenim durumları değişkenleridir. Birim, unvan ve yaş açık uçlu sorularla, diğerleri ise kapalı uçlu sorularla ölçülmüştür.

İkinci bölüm, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nedenleri ve ne kadar sıklıkla yaşandığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan çatışma nedenleri ölçeğinden oluşmaktadır. Bu ölçek, Canh'ın (2001) bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada kullandığı ölçekten uyarlanmıştır. Bu ölçek 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan ölçek, çatışmalarla tarafların başa çıkma tarzlarını tespit etme amacı taşıyan, çatışma yönetim tarzları (ÇYT) ölçeğidir. Rahim tarafından geliştirilen ve Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) adını taşıyan bu ölçek, beş çatışma yönetim tarzını (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ölçen 28 ifadeden oluşmaktadır ve 5 dereceli likert tipi cevaplanmaktadır. (Uysal, 2004: 49).

F. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS Statistics 17,0 paket programı vasıtasıyla yapılmıştır. Analizlerde; betimsel istatistiksel teknikler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, tek yönlü varyans analizi (anova), pearson, korelasyon analizi gibi analizler kullanılmıştır.

Faktör analizi sonucunda; 2, 5, 12, 13, 14, 17, 18, 22, 24, 25 ve 27 numaralı maddelerin işin yapılması sırasında karşılaşılan kural ve yordamlarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu nedenle, oluşan bu faktörü "işin yapılma şekli" olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

1, 3, 4, 6, 8, 10, 11, 15, 16, 19, 20, 21 ve 23 numaralı maddelerin de insanların kişisel farklılıklarından kaynaklanan çatışma düzeylerini ölçtüğünü söyleyebiliriz. Bu nedenle, oluşan bu faktörü "kişisel farklılıklar" olarak adlandırmak uygun görülmüştür.

9, 26 ve 28 numaralı maddelerin yönetimden kaynaklanan nedenlerle ortaya çıkan çatışma düzeyini ölçtüğü söylenebilir. Dolayısıyla oluşan bu faktörü "yönetim" olarak adlandırmak uygun görülmüştür (Uysal, 2004: 56)

G. Veriler ve Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri: Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin güvenilirlik analizleri, iç tutarlılık Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanmasıyla yapılmıştır. Çatışmanın nedenleri ölçeği için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0.96 dır (Cronbach Alfa=0.96). Çatışma yönetim tarzları ölçeği için hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0.73 (Cronbach Alfa=0.73)dür. Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan kriterlere göre bu veriler anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Katılımcılara İlişkin Bulgular: Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Deneklerin Demografik Özellikleri

YAŞ		N	Yüzde
	20-25 yaş arası	11	12,2
	26-30 yaş arası	50	55,6
	31-35 yaş arası	17	18,9
	36-40 yaş arası	5	5,6
	41-45 yaş arası	4	4,4
	46-50 yaş arası	3	3,3
CİNSİYET			
	Kadın	36	40
	Erkek	54	60
EĞİTİM DURUMU			
	Lise	21	23,3
	Üniversite	59	65,6
	Master ve Doktora	10	11,1
MEDENİ DURUM			
	Evli	49	54,4
	Bekar	41	45,6
HİZMETYILI			
	0-5 Yıl	64	71,1
	6-10 Yıl	16	17,8
	11-15 Yıl	4	4,4
	16-20 Yıl	4	4,4
	21-25 Yıl	2	2,2
Toplam		90	100

Anket çalışmamıza katılan banka çalışanlarının büyük çoğunluğu % 55,6 ile 26-30 yaş arasında olduğu gözlemlenmektedir. Bankada çalışanların yaş ortalamasının 30 olduğu bulunmuştur. Ayrıca çalışanların %60 bay, %40'nın bayandan oluşmaktadır. Anket çalışmamıza katılan iş görenlerin %65,6 ile büyük bir kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Anketi yanıtlayanları medeni durumları açısından inceleyecek olursak, anketi katılanların % 54,4 evli çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların kurumda çalışma süresine bakıldığında 0-5 yıl arasında çalışma süresi olanların %71,1 ile en sık değeri oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Değişkenlere İlişkin Bulgular: Çatışmanın yoğunluğu ölçeği ile çatışma yönetim tarzları ölçeği arasında yapılan korelasyon analizi Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Çatışma Nedenleri ölçeği ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişki

Correlations			
		Ölçek1	Ölçek2
Ölçek1	Pearson Correlation	1	,266*
	Sig.(2-tailed)		0,011
	N	90	90
Ölçek2	Pearson Correlation	,266*	1
	Sig.(2-tailed)	0,011	
	N	90	90

Bankalarda çalışan personelin iş arkadaşlarıyla aralarındaki çatışmanın nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bankalarda çatışmanın var olması ya da düzeyinin artması çalışanların bu çatışmayı çözmek için farklı yönetim tarzı (problem çözme, uzlaşma, uyma, kaçınma, zorlama) arayışlarına gitmeleri de artacaktır.

Tablo 3:Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları Alt Ölçeklerinin Çalışanların Unvanlarına Göre Anova Testi Sobuçları

ÜN VAN	İş Yapma Şekli	Kişisel Farklılıklar	Yönetim	Ortalama (\bar{X})	Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Zorlama
Mean Memur	2,2310	2,0527	2,1257	2,1306	3,5878	3,1803	2,9290	3,0410	2,7803
N	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Std. Deviation	,85885	,76720	1,05614	,7879	,60277	,64247	,62395	,62335	,64053
Mean Uzman	2,1818	1,8527	1,8958	1,9866	3,9732	3,5156	3,2083	2,8333	2,8625
N	16	16	16	16	16	16	16	16	16
Std. Deviation	,74004	,74069	,94060	,69410	,41802	,76086	,72137	,90062	,88760
Mean Yönetici	3,0000	2,7143	3,0556	2,8631	3,4286	3,3750	2,7500	2,8889	3,0000
N	16	6	6	6	6	6	6	6	6
Std. Deviation	,74004	,77854	1,27221	,84437	,88985	,68465	,34561	,77936	,50596
Mean Müdür	1,5455	1,2857	1,3333	1,3929	4,2857	2,2500	2,8333	1,6667	3,6000
N	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Std. Deviation
Mean Güvenlik Görevlisi	1,2576	1,3929	1,0000	1,2976	4,1429	3,8333	2,6944	3,1389	2,7667
N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Std. Deviation	,12083	,16751	,00000	,11218	,46948	,73598	,87823	,70251	,99130
Mean Toplam	2,2010	2,0087	2,0630	2,0901	3,6905	3,2861	2,9500	2,9852	2,8178
N	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Std. Deviation	,86034	,77175	1,07159	,79599	,61258	,69464	,64789	,69896	,69969

(P=1 ise mutlak anlamda ilişki yoktur, p>0,05 ise anlamlı ilişki yoktur, p<0,05 ise anlamlı ilişki vardır, p=0 ise mutlak anlamda ilişki vardır.)

Unvan değişkeni için yapılan Anova analizi sonuçları incelendiğinde çatışma nedenleri ölçeğinin alt ölçeklerinin bütününün (iş yapma şekli (p=0,009), kişisel farklılıklar (p=0,028), yönetim (p=0,014) çatışma yönetim tarzı ölçeğine ait sadece problem çözme alt ölçeğinin (p=0,030) unvan gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir.

- Çatışmanın yaşanmasında ortalamalar bakımından karşılaştığımızda, (iş yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimden oluşan çatışmaların ortalaması) iş arkadaşlarıyla en fazla çatışma yaşayan unvan grubu yöneticilerdir (x=2,8631). Yöneticilerden sonra en fazla çatışma yaşayanlar memurlar (x=2,1306), uzmanlardır (x=1,9866). En az çatışma yaşayanlarsa müdürler (x=1,3929) ve güvenlik görevlileridir (x=1,2976).

Çatışma Nedenlerine göre incelendiğinde;

- İş yapma şeklinden kaynaklanan çatışmaya (“İşlerin düzgün yapılamaması”, “görev dağılımı konusunda anlaşamamamız” gibi) en fazla yöneticiler yaşamaktadırlar ($x=3,00$). Bunu daha sonra memurlar ($x=2,2310$) ve uzmanlar ($x=2,1818$) izlemektedir. Bu konuda en az çatışmayı müdürler ($x=1,5455$) ve güvenlik görevlileri yaşamaktadırlar ($x=1,2576$).
- Kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları (“İş arkadaşlarımın benim başarılı olmamı kıskanmaları”, “Aramızdaki iletişimin yetersiz olması” gibi), en fazla yöneticiler ($x=2,7143$) ve memurlar ($x=2,0527$) yaşamaktadır. Uzmanlar ($x=1,8527$) orta düzeyde, çatışmayı en düşük düzeyde müdürler ($x=1,2857$) ve güvenlik görevlileri ($x=1,3929$) yaşamaktadır.
- Yönetimden kaynaklanan çatışmaları (“İş arkadaşlarıma amirlerimiz tarafından ayrıcalık tanınması”, “İş arkadaşlarıma hak ettiğinden fazla ödüllendirilmesi”) en fazla yöneticiler ($x=2,76$), daha sonra memurlar ($x=3,26$), uzmanlar ($x=2,68$) yaşamaktadırlar. İşin yapılma şeklinden ve kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalarda olduğu gibi müdürler ve güvenlik görevlileri yönetimden kaynaklanan çatışmaları da en az yaşayan unvan grupları olmuşlardır.

Çatışma Yönetim Tarzlarına göre incelenilirse;

- Problem çözme tarzını en fazla kullananlar müdürler ($x=4,2857$), daha sonra güvenlik görevlileri ($x=4,1429$), uzmanlar ($x=3,9732$), memurlar ($x=3,5878$) bu tarzı en son kullanan grupsa yöneticilerdir ($x=3,4286$). Burada oluşan anlamlı farkı müdürler ve güvenlik görevlileri oluşturmaktadırlar.

Tablo 4: Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları Alt Ölçeklerinin Çalışanların Gruplarına Göre Anova Testi Sonuçları

Yaş Grupları	Zorlama Tarzı	Yaş Grupları	Zorlama Tarzı
20-25	Mean 2,6182 N 11 Std.Deviation ,87386	36-40	Mean 3,5200 N 5 Std.Deviation ,57619
26-30	Mean 2,8480 N 50 Std.Deviation ,64341	41-45	Mean 1,7500 N 4 Std.Deviation ,59722
31-35	Mean 2,8118 N 17 Std.Deviation ,54530	46-50	Mean 3,3333 N 3 Std.Deviation ,30551
TOPLAM	Mean 2,8178 N 90 Std.Deviation 6,9969	TOPLAM	Mean 2,8178 N 90 Std.Deviation 6,9969

($P=1$ ise mutlak anlamda ilişki yoktur, $p>0,05$ ise anlamlı ilişki yoktur, $p<0,05$ ise anlamlı ilişki vardır, $p=0$ ise mutlak anlamda ilişki vardır)

Analiz sonuçlarına göre cinsiyet ve yaş gruplarının; işin yapılmasından, yönetimden ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleri arasında karşılaştırmalar yaptığımızda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Çatışma yönetim tarzlarında da erkeklerin ortalamalarının kadınların ortalamalarından pek farklı olmadığı görülmektedir. Çatışma yönetim tarzı ölçeğine ait sadece zorlama tarzı alt ölçeğinin ($p=0,003$) yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir. 36-40 yaş ($x=3,5200$) grubu zorlama tarzını en çok kullanan yaş aralığıdır. Daha sonra sırasıyla 46-50 yaş grubu ($x= 3,3333$), 26-30 yaş grubu ($x= 2,8480$), 31-35 yaş grubu ($x= 2,8118$), 20-25 yaş grubu ($x= 2,6182$) zorlama tarzını en sık kullanan yaş grupları olmuştur. Zorlama tarzını en az kullanan ise 41-45 yaş grubu ($x=1,7500$) olmuştur. Banka çalışanlarının öğrenim durumları ve banka çalışanlarının hizmet sürelerine göre yapılan analizde; çatışma nedenlerinin ve bu çatışmaları çözümlmek için kullanılan yönetim tarzlarının çalışanların öğrenim durumlarıyla ilişkisinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların medeni durumları ile çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır Sadece evli olanların problem çözme tarzını ($x=3,7172$) bekârlara göre daha sık kullandığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların banka hizmet yılının çatışma yönetim tarzı alt ölçeklerinden sadece uyma tarzı ile anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p=0,023$). Uyma tarzı için yapılan gruplar arası karşılaştırmalarda, banka hizmetinde 6-10 yıl arası çalışanların ($x=3,2708$) 16-20 yıl arası çalışanlara oranla ($x= 2,1667$) daha fazla kullandığı bulunmuştur.

Tablo 5:Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzı Ölçeklerinin Alt Boyutları Arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları

		Ortalama (\bar{x})	İş yapma Şekli	Kişisel Farklılıklar	Yönetim	Problem Çözme	Uzlaşma	Uyma	Kaçınma	Zorlama
İş yapma şekli	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,201	1							
kişisel farklılıklar	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,008	,836**	1						
yönetim	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,06	,812**	,861**	1					
problem çözme	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	3,69	-,056	-,126	-,166	1				
uzlaşma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	3,28	,222*	,260*	,143	,433**	1			
uyma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,95	,174	,237*	,176	,203	,208*	1		
kaçınma	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,98	,163	,317**	,179	,128	,287**	,410**	1	
zorlama	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	2,81	,212*	,276**	,161	-,015	,013	,070	,112	1

Tablo 5’de alt ölçeklere ilişkin ortalamalara baktığımızda, Erzurum’daki banka çalışanlarının yaşadığı çatışmanın en fazla işin yapılma şekline kaynaklanan nedenlerden ($\bar{x}=2.201$) ortaya çıktığı göze çarpmaktadır. Bunu, yönetimden kaynaklanan nedenler ($\bar{x}=2.06$) ve çalışanların kişisel

farklılıklarından kaynaklanan nedenler ($x=2.008$) izlemektedir. Çalışanların bu çatışma sürecindeki davranış tarzlarına baktığımızda ise, en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı ($x=3,69$) olduğu görülmektedir. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma ($x=3.28$) daha sonra kaçınma ($x=2,98$) ve uyma ($x=2,95$) tarzları izlemektedir. Zorlama tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı ($x=2.81$) olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü gibi iş yapma şekli sebebiyle kaynaklanan çatışma nedenlerinin; çalışanların kişisel farklılıklarından ve yönetim uygulamalarından doğan çatışma nedenleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır ($r=0.836$), ($r=0,812$). Yani bu 3 çatışma nedeni bir arada bulunur ve de çatışmanın olduğu yerde oluşurlar. Ayrıca kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışma nedenleriyle yönetimden kaynaklanan çatışma nedenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,861$). İşin yapılma şeklinden, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ile uzlaşma tarzı arasında pozitif yönde ilişki ($r=0,222$) ($r=0,260$), işin yapılma şeklinden ve kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ile zorlama tarzı arasında da pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur ($r=0,212$), ($r=0,276$). Kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ile uyma ve kaçınma tarzı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0,237$) ($r=0,317$). Uzlaşma tarzının problem çözme ve uyma tarzları ile pozitif bir ilişkisi vardır. Kaçınma tarzının uzlaşma ve uyma tarzları arasında pozitif yönlü bir ilişkisi vardır.

Çalışanlar arasında çatışma arttıkça, çalışanlar bu çatışmaları çözmekte problem çözme tarzının kullanımı azalırken, kaçınma ve zorlama tarzının kullanımı artmaktadır. Erzurum'daki banka çalışanları çatışma oluştuğunda problem çözme tarzını kullanmadıkları görülmüştür. Banka çalışanları “İş arkadaşlarımızla iletişimimizde tikanlıkların olması”, “Kişiliklerimizin uyuşmaması” gibi maddelerden oluşan kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmek için en fazla kaçınma tarzı yöntemini daha sonra zorlama, uzlaşma ve uyma tarzlarını kullandıkları bulunmuştur. Bunlara ek olarak çalışanlar “İş arkadaşlarının emir vermesi”, “İş arkadaşlarının kendisinden daha az çalışmaları” gibi maddelerden oluşan işin yapılma şeklinden dolayı kaynaklanan çatışmayı çözmek için en fazla uzlaşma tarzını izlemişlerdir.

VII.Sonuç Ve Değerlendirme

Geçmişte çatışma, olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmekteyken, günümüzde çatışmaların işletmeler için yararlı olduğu ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Çatışma ve çatışmanın yarattığı problemlerin çözüme kavuşturulması önemli bir yönetim işidir. Yönetim açısından önemli olan çatışmayı bastırmak değil, sağlıklı bir şekilde ele alabilmek ve yönetmektir. Örgütlerin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çatışmaların yönetilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Çatışmanın söz konusu olduğu ortamlarda kişiler çatışma yönetim

stratejilerinden bir veya birkaçını kullanabilirler. Literatürde en çok üzerinde durulan beş çatışma yönetim stratejisi; *Problem çözme, uyma, uzlaşma, kaçınma ve zorlama yöntemidir*. Çalışma Erzurum'daki bankalarda çalışanlar arasında ne tür çatışmalar yaşandığının ve yaşanan bu çatışmaların çözümlenmesinde uygulanan yönetim tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapılmıştır (Çelik, 2010: 86).

Yürütülen bu araştırmada elde edilen sonuçlardan ilki çatışma nedenleri ile çatışma yönetim tarzları arasında bir ilişki olduğudur. Şöyle ki; bankada çalışanlarının iş arkadaşlarıyla yaşadıkları çatışmaların en fazla işin yapılma şekline kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıktığı bulunmuştur. Bunu daha sonra yönetimden kaynaklanan sebepler ve en sonda kişisel farklılıklardan kaynaklanan nedenler izlemektedir. İşin yapılma şekline kaynaklanan çatışma türleri: çalışanların, işin yapılması ve yürütülmesi konusunda farklı görüşlere sahip olmaları, iş arkadaşlarının kendilerinden daha az çalıştığı ve çalışma arkadaşlarının işlerini düzgün yapmaması gibi sebeplerden doğan çatışma nedenleri oluşturmaktadır. Bunun çözümü için yöneticilerin çalışanların görev dağılımında, yetkilerin belirlenmesinde daha açık ve net olması ve bunu çalışanlarına iletmesi gerekir. Yapılan işin kapsamıyla yapılacak ücretlendirmeler veya ödüllendirmeler veya ayrımcılık gibi olumsuz hususlarda yöneticilerin bu konuları değerlendirmesinde daha dikkatli davranmaları gerekecektir.

Çatışmanın yaşanmasında ortalamalar bakımından karşılaştığımızda, (iş yapılma şekli, kişisel farklılıklar ve yönetimden oluşan çatışmaların ortalaması) iş arkadaşlarıyla en fazla çatışma yaşayan unvan grubu yöneticilerdir. Yöneticilerden sonra en fazla çatışma yaşayanlar memurlar, uzmanlardır. En az çatışma yaşayanlarsa müdürler ve güvenlik görevlileridir. Bu durumda yöneticiler yaşadıkları çatışmayı yönetmeyi bilmelidirler. Bunun için çeşitli eğitimler almaları gerekebilir. İşlerin işleyişi konusunda çalışma arkadaşlarının fikirlerini alabilir, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmanın nasıl azaltılabileceği ve çözümlenebileceği konusunda ortak bir karar alınabilir.

Çatışma çözüm yöntemlerine göre yapılan analizlerde; çalışanların çatışma sürecindeki davranış tarzlarına baktığımızda ise, en fazla kullanılan tarzın problem çözme tarzı olduğu saptanmıştır. Çalışanların yoğun olarak kullandıkları ikinci tarz ise uzlaşma tarzıdır. Uzlaşma tarzını, kaçınma ve uyma tarzları izlemektedir. Zorlama tarzının ise en az kullanılan çatışma yönetim tarzı olduğu görülmektedir. Problem çözme tarzı çalışan personelin sadece unvanına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Problem çözme tarzını en fazla kullananlar müdürlerdir. Bu nedenle de banka müdürlerinin bu tarzı uygulamasının en çok, çalışkan, düzenli, güvenilir ve kararlı olması ile ilişkilmesi oldukça doğaldır. Banka çalışanlarının çatışmaların çözümünde problem çözme yöntemini kullanmaları pozitif sonuçların oluşmasını sağlayacaktır. Zorlama tarzı çalışan personelin sadece yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. 36-40 yaş grubu zorlama tarzını en çok

kullanan yaş aralığıdır. Zorlama tarzını en az kullanan ise 41-45 yaş grubu olmuştur. Uyuma tarzı çalışanın bankadaki hizmet yılıyla ilişkisinde anlamlı bir farklılığı olduğu bulunmuştur. Uyuma davranışını en çok 6-10 yıl arasında hizmet gösterenlerin sergilediği bulunmuştur. Bu davranışı en az 16-20 yıl arasında hizmet gösterenlerin sergilendiği bulunmuştur. Kişilerin iş yaşantısındaki hizmetlerinin 10. yılından sonra çatışmanın çözümü için uyuma davranışını sergilemelerinin azaldığı söylenebilir.

Analiz sonuçlarına göre çalışanların cinsiyetlerinin, öğrenim durumlarının ve medeni durumlarının; işin yapılmasından, yönetimden ve kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar arasında ve çatışma yönetim tarzları arasında (problem çözme, uzlaşma, kaçınma, uyuma, zorlama) karşılaştırmalar yaptığımızda anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu bilgilere bakarak araştırmamızı oluşturan hipotezlerimizin doğruluğu kanıtlanmıştır. Bu araştırmada örgüt içindeki çatışmanın nedenleri ve kimlerde daha fazla oranlarda görüldüğüne ilişkin önemli sonuçlar bulunmuştur. Günümüz iş yaşamı düşünüldüğünde başta yöneticiler olmak üzere bu sonuçlar önemli ipuçları sağlayabilir.

Kaynaklar

- Alp, S. (1997). *İşletme Örgütlerinde Çatışma ve Yönetimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akat, İ., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi* (4.baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, ss.483.
- Aycan, Z. (2001). “*Human Resource Management in Turkey: Current issues and future challenge*”, International Journal of manpower, 22, s.252.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). “*Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for men and women: The case of Turkey*”, Sex Roles, 53 (7/8), ss.453-471.
- Baysal, C., Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri* (2.baskı), İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, ss.361.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim* (6.baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Çağlayan, O. A. (2006). “*Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Bir Araştırma*”, (Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, ss. 181.
- Çelik, Y. (2010). “*Bankacılık Sektöründe Çatışma Yönetimi: Kahramanmaraş'ta bir Çalışma*”, Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (1989), *Yönetim Psikolojisi* (3.baskı), İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon* (6.baskı), İstanbul: Beta Basım A.Ş., ss. 667.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.
- Eroğlu, F. (1992). “*Örgüt-Çevre Etkileşimi Açısından Çatışma Yönetimi*”, Yüksek lisans Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt* (3.baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk, M. (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri* (5. baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Friedman, R. A. ve diğerleri. (2000). "What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.11, No.1, ss. 32-55.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin, ss.368.
- Goodvvin, J. (2001). "Resolving Auditor-Client Conflicts Concerning Financial Statement Issues".
- Karip, E. (2003). *Çatışma Yönetimi* (3.baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık, ss. 233.
- Karip, E. (1999). *Çatışma Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1985). *Örgütlerde Çatışma: Mahiyetleri ve Nedenleri*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, cilt no:14, sayı no:1
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Kreitner, R.ve Angelo, K. (2004). *Organizational Behavior*, USA: Mcgraw Hill, New York,
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*, (Seventh edition) . USA: McGraw-Hill,
- Moberg, P. J. (2001). "Linking Conflict Strategy to the Five Factor Model: Theoretical and Empirical Foundations", *International Journal of Conflict Management*, 12,1, ss. 47-68
- Özalp, İ. (1989). "Örgütlerde Çatışma", *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, ss.81- 114.
- Rahım, M. A. (1983). "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict", *Academy Of Management Journal*, 26 (2), ss.368-376.
- Rahım, M. A. (2000). "Empirical Studies On Managing Conflict", *The international Journal Of Conflict Management*, 11 (1) ,ss. 5-8.
- Rahım, M. A. (2002). "Toward A Theory Of Managing Organizational Conflict", *The International Journal Of Conflict Management*, 13 (3), ss.206-235.
- Rahım, M. A., Gabriel F. B. ve Douglas W. (1999). "An Empirical Study The Stages Of Moral Development And Conflict Management Styles", *The International Journal Of Conflict Management*, 10 (2), ss.154-171.
- Rahım, M. A., Nace R. M. ve Debra L. S. (2000). "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *The International Journal Of Conflict Management*, 11 (1), ss. 9-31.

- Rahim, A. ve Clement, P. (2002). "A Model Of Emotional Intelligence And Conflict Management Strategies: A Study In Seven Countries", *The International Journal Of Organizational Analysis*, 10 (4), ss.302-326.
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. (3. baskı). İstanbul: Alfa Yayınevi, ss.165.
- Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*, (7. Baskı), Konya.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Örgüt*, (5.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taştan, S. (2000). *Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Çatışma ve Çatışma*.
- Tekarslan, E., Baysal A. C., Hüner Ş., Tanıl K. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: Dönence Basım, ss. 334.
- Tjosvold, D. (1991). *The Conflict: Positive Organization*, New York: Praeger Publishers.
- Tjosvold, D. (1989). "Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations", *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, (Editör: M.Afzalur Rahim) .New York: Praeger Publishers.
- Tosi, H. L., Neal P. M. ve John R. R. (2000). *Managing Organizational Behavior*, US: Blackwell Publishing
- Uysal, İ. (2004). "Örgütsel Çatışma Yönetimi Ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na Yönelik Bir Uygulama" *Uzmanlık yeterlilik tezi*.
- Wiilson, D. C. ve Rosenfeld, R. H. (1990). *Organizational Behavior Management*, London ve Newyork: McGraw Hill.