

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT İÇİ ÇATIŞMALARIN OLUŞUM SÜRECİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ*

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmaların oluşum sürecini aşamalar halinde ortaya koymak ve örgütiçi çatışmaların otel işletmelerinin örgütsel performansları ile olan ilişkisini incelemektir. Çalışmada, öncelikle çatışma kavramı tanımlanmış ve ardından otel işletmelerinde örgütiçi çatışmaların kaçınılmazlığı konusuna yer verilmiştir. Daha sonra örgütiçi çatışmaların oluşum süreci incelenmiş ve son olarak örgütiçi çatışmaların örgütsel performansla olan ilişkisi değerlendirilmiştir. Otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmalar genel olarak; gizli çatışma aşaması, algılanan çatışma aşaması, hissedilen çatışma aşaması, açık çatışma aşaması ve sonuç aşaması olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalara bağlı olarak, örgütiçi çatışmaların yok denecek kadar az olması, işletmede durağanlığa neden olmasının yanı sıra yaratıcı fikirlerin ve rekabet ortamının oluşmasına engel olmakta; diğer taraftan, kontrol edilemez düzeye gelmiş çatışmalar da işletmeye zarar verebilmektedir. Bu nedenle; örgütiçi çatışmaların işletmenin örgütsel performansına olumlu katkı sağlayabilmesi için otel yöneticileri tarafından optimum düzeyde tutulması gerekmektedir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: otel işletmeleri, örgütiçi çatışma, örgütsel performans

ABSTRACT

The aim of this study is to reveal the formation process of intra-organizational conflict stage by stage experienced in the hotels and to examine the correlation between intra-organizational conflicts and the organizational performance of the hotels. Consequently, in this study, we initially try to redefine the concept of conflicts, secondly to focus on the inevitableness of intra-organizational conflict in the hotels and finally, we try to analyze the formation process of intra-organizational conflicts and evaluate the correlation between intra-organizational conflicts and organizational performance. The intra-organizational conflicts that experienced in the hotels can, in general, be conceptualized in five stages: latent conflict, perceived conflict, felt conflict, manifest conflict and conclusive conflict. In relation with these stages, when intra-organizational conflict is as minimum as if non-existing, this does not only cause stagnation in the organization but also interferes the formation of creative opinions and competition atmosphere; on the other hand, the conflicts at a uncontrollable level may damage the organization. Therefore, intra-organizational conflicts should be managed in an optimum level by the hotel managers in order influence the organizational performance of the hotels in a positive way.

KEYWORDS: hotels, conflict, intra-organizational conflict, organizational performance

* Yard. Doç. Dr. Cafer Topaloğlu, Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelciliği Yüksek Okulu

GİRİŞ

Bireylerin birbirleri ile anlaşmazlığa düşmesinden, silahlı müdahalelere kadar geniş bir anlam yelpazesine sahip olan çatışma, insanoğlunun var oluşundan bu yana çeşitli boyutlarda yaşanmaktadır. Toplumsal varlık olan insanlar, bir arada yaşamının kaçınılmaz bir sonucu olarak, yaşamın hemen her döneminde çatışma olgusu ile karşı karşıya kalırlar. Bu nedenle; toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen çatışma, pek çok etken yada faktörün bir sonucu olarak, bireylerin yada grupların yaşamlarının hemen her kesitinde ve değişik düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Akkirman, 1998: 1).

Otel işletmelerinde çalışan personelin her biri, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip; görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Hiç kimse, aynı kişiliğe ve değer yargısına sahip değildir. Herkes farklı yapıdadır. Bu yüzden örgütsel yaşamda bu farklılıkların ortaya çıkması ve ortak noktada anlaşma sağlanamaması, örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002: 240).

Çatışma ile ilgili yapılan pekçok tanım örgütiçi çatışmayı bir süreç olarak ele almıştır. Örneğin; Thomas (1990: 258) çatışmayı, daha çok süreç açısından ele alarak “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir. Bu tanım aslında çatışmanın oluşumunun birbirini ardına gelişen bir süreç olarak şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan, çatışmaların; taraflar arasındaki sevgi ve saygıyı zedelemesi, işbirlikçi ruhu azaltması, tarafların işletmeye ve işletme amaçlarına karşı ilgisiz kalması, alınacak kararların fikir ayrılıkları yüzünden gecikmesi, otel içindeki düzen ve uyumun bozması, gibi bilinen olumsuz sonuçlarının yanı sıra; yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, çatışan tarafların kendi güçlerinin ve yeteneklerinin farkına varmalarını, gizli kalmış sorunların fark edilmesini, uzun süredir çözülmemiş bireysel ve örgütsel sorunların ele alınarak, çözülmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlaması ve tarafların eksik kalan yönlerini görme şansı vermesi, değişimin ve yenileşmenin öncüsü olması, öğrenmeyi özendirilmesi, yeni plan ve politikaların belirlenmesinde otel yöneticilerine yeni bakış açıları kazandırması gibi olumlu sonuçlarının da var olduğu düşüncesi, otel yöneticilerinin örgütiçi çatışmaların yok edilmesinden çok, optimum düzeyde tutularak işletmenin performansına olumlu katkı yapması amacına yönelmesini sağlamaktadır.

1. ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma kavramı; toplumsal bir olguyu ifade etmesi nedeniyle başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilim ve nihayet yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında değişik şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır.

Bilim adamlarının çatışma kavramını farklı bakış açıları ile farklı boyutlarda ele almış olmaları, ortak bir tanım bulmayı güçleştirmiştir (Korkmaz, 1994: 78; Lewicki ve diğ., 1992: 211). Bu bakımdan çatışma kavramının çok farklı şekillerde yapılmış tanımları ile karşılaşmak mümkündür. Kaldı ki sadece işletme yönetim alanında bile tek bir tanım üzerinde karara varılmış değildir. Çatışmanın kesin bir tanımın yapılamamasının ve literatürde çok sayıda konu ile ilgili tanımların yer almasının bir başka nedeni de çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve çok farklı şekillerde ortaya çıkması olarak gösterilebilir (Koçel, 1993: 395). Bu bakımdan belki de çatışma olayı kadar çatışma tanımı vardır. Çünkü her çatışmanın nedenleri, ortaya çıkış şekli, süreci gibi kendine özgü bazı özellikleri vardır (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro; 1999: 63).

Kuşkusuz bu çalışmada söz konusu tüm tanımlara yer vermek mümkün değildir. Çalışmada önce genel anlamda tanımlara yer verilecek ve daha sonra çalışmanın esas konusunu oluşturan örgütsel anlamdaki tanımlar üzerinde durulacaktır.

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim (1985: 81) çatışmayı “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır. Koçel (1993: 395) çatışmayı, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu” şeklinde tanımlayarak taraflar arasındaki anlaşmazlığı dile getirmiş; Eren (2003: 609) ise “bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar” biçiminde tanımlayarak çatışmanın işletme faaliyetlerini aksattığına dikkati çekmiştir.

Şimşek (2002: 285) ise çatışmayı “bir örgütte iki kişi yada grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi yada gruplar arasındaki statü , amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık” olarak tanımlayarak, çatışmanın nedenlerini esas almıştır.

Erdoğan (1999: 146) da çatışma konusuna daha çok bireye yönelik yaklaşımda bulunmuş ve “kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile

karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı” biçiminde ifade etmiştir. Aynı şekilde konuyu bireysel açıdan ele alan Başaran (1982: 220) kavramı “aynı yada karşıt olan eşdeğer iki farklı durumdan birini tercih etmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık” olarak tanımlamaktadır. Bu iki tanım çatışmayı daha çok psikolojik yönlü olarak ele almıştır.

Diğer taraftan Pondy (1990: 203) kavramın tanımlarının, çatışmanın nedenlerine göre değiştiği üzerinde durarak; konu ile ilgili tek bir tanım üzerinde tartışmaktansa bir bütün olarak çatışma nedenlerini içine alan tanımların yapılmasını vurgulamaktadır.

Bu tanımlarının herhangi birinin yada bazılarının, diğer çatışma tanımlarına göre çok daha üstün veya çok daha iyi olduğunu söylemek biraz zordur (Lewicki ve diğ., 1992: 211). Baron (1990: 133) ve İpek (2000: 221)’e göre yapılan bu çatışmanın ortak özellikleri:

- Çatışma, bireyler ve/veya gruplar arasındaki amaç, düşünce, görüş, çıkar ve benzeri farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlıkları kapsar.
- Çatışmanın varolması için birbirine zıt çıkarların algılanması ve anlaşılması gerekir.
- Çatışma; her iki tarafın çıkarlarını, karşı tarafın engelleyeceğine yada bozacağına inanmayı içerir.
- Çatışma, bireyler veya grupların ilişkileri içinde gelişen ve onların geçmişteki ve şimdiki etkileşimlerini yansıtan bir süreçtir.
- Çatışma, herhangi bir tarafın yada her iki tarafın, diğerlerinin hedeflerini ve amaçlarını engelleyici davranışlarını içine alır.
- Çatışma iki veya daha fazla seçenek arasından tercih yapma gücünü ifade eder.
- Çatışma olumlu ve olumsuz yönleriyle iki boyutlu bir olgudur.

Bu tanımlardan yola çıkarak çatışmanın, bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlıklardan ortaya çıktığı söylenebilir. Söz konusu bu anlaşmazlıklar, bireylerin veya grupların ulaşmak istediği amaçların farklılığından kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile çatışma; çoğunlukla, bireylerin yada grupların amaçları diğer birey yada gruplarla çeliştiği zaman ortaya çıkmaktadır. Ancak şu da bir gerçektir ki aynı amaçları ve aralarında işbirliği olan ve bu amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan taraflar da çatışma

yaşayabilirler. Bu durumda taraflar aynı amaçlara sahiptirler ama bu amaçlara nasıl ulaşacakları konusunda birtakım sorunlar yaşamaktadırlar (Stoner, 1978: 345).

Çatışmanın birçok farklı tanımı yapılmış ve bu tanımların her biri, kavramın çeşitli yönlerine odaklanmış olmasıyla birlikte; yukarıda yer verilen tanımlar dikkatle incelenirse, bazı ortak noktalar tespit edilebilir. Bu ortak notalar; uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlasma, karşıtlık, birbirine ters düşme ve benzer ifadelerdir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında; söz konusu ortak kavramların aslında, çatışmayı oluşturan temel unsurlar olduğu iddia edilebilir.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN KAÇINILMAZLIĞI

Bütün üretim ve hizmet faaliyetlerinin amacı olan insan, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılan en temel kaynaktır. Toplumsal ve kültürel çevrenin etkisiyle insanlar; öğrenme, duygu, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bireysel ayrılıkların sonucunda farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Bu bireysel farklılıklara; örgütsel yapıya ilişkin unsurların eklenmesi, çatışmanın kaçınılmazlığını beraberinde getirir.

Bireyler ve örgütler kendilerine özgü süreklilik ve büyüme stratejileri olan yaşayan organizmalardır. Bireyin var oluş stratejisi, biçimsel örgütü yönlendiren strateji ile önemli alanlarda uyum içinde olmayabilir. Bunun gayet olağan bir durum olmasının yanı sıra, birey ve örgüt içinde ardı arkası kesilmeyen çatışmalara neden olur (Bumin, 1990: 1).

Diğer yandan; bir insanın kendi içinde bazı içsel çatışmalar yaşaması veya başkalarıyla çatışması doğaldır ve bir gerekliliktir. Bu gereklilik, çatışmanın bazı yararlarından kaynaklanır. Bugün pek çok yeni görüş, fikir ve ürünler bireylerin kendi içsel çatışmalarının ve diğer bireylerle çatışmasının bir sonucudur (Başaran, 1982: 224).

Görüldüğü gibi; sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, aynı zamanda örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Örgüt, ortak hareket ederek bir işi başarmak için bir araya gelen kişiler yada gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapı (Akat, 1984: 105) veya bir grup insanın, bir yada birden fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan işbirliği, sistem ve mekanizma (Tosun, 1992: 20) olarak ifade edilir. Bunun anlamı; örgütler ancak üyelerinin işbirliği ve ortak amaçlara yönelik çabalarının koordinasyonu ile

hedeflerine ulaşabilmektedirler. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmetler sektörü içerisinde yer alan emek yoğun işletmelerde bu durum daha da fazla önem kazanmaktadır. Çünkü çok sayıda personel, daha fazla uyum sorunu anlamına gelir.

Otel işletmeleri de bir işbirliği sistemi olarak ele alındığında; bu işletmelerin, bireyler arası karşılıklı ilişkileri vurgulayan, beşeri ve sosyal yönü ağırlık kazanır. Bu nedenle; herhangi bir otel işletmesinin hizmet kalitesindeki başarı yada başarısızlığı, otel çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Otel çalışanları, hizmetleri gerçekleştirebilmek için neyi, nasıl yapacağına karar verirken, ve bu kararları uygularken birbirleriyle ilişkide ve işbirliğinde bulunmaları gerekir.

Ancak otelde çalışan işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimin her zaman istenildiği şekilde olması mümkün değildir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi; çalışanlar arasında duygu, inanç, fikir, beklenti ve çıkar bakımından farklılıklar vardır ve bu iş görenler aynı otel işletmesinde birlikte çalışmak zorundadırlar (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro; 1998: 211).

Gerçekten de tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmeleri de aslında farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Bireyler, amaçlar, amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasındaki farklılıklar ve benzeri pek çok farklılıklar örgütlerde yan yana ve bir arada bulunurlar. Bireylerin algılarının ve kişilik yapılarının farklı olması, aynı yada benzer şekilde, grup içinde, gruplar arasında ve bölümler arasındaki bu ayrımlar aynı seçenekte yada kararda birleşmeyi güçleştirir. Bu durum otel içinde örgütsel çatışmayı kaçınılmaz hale getirir.

Hatta otel işletmeleri örgütsel anlamda uyum içinde görünseler bile, bu uyum içinde çatışmanın yattığı ve sıkı bir işbirliği içinde olunan zamanlarda dahi, çatışmanın mevcut olduğu şeklinde görüşler vardır. Örneğin; Aydın (1984: 7)'a göre örgütlerin yaşamlarının bir parçası da çatışmaların varlığıdır. Ona göre işletmelerin işleyişi ne kadar ussal olursa olsun çatışma sebebi daima vardır ve gereklidir. Diğer bir ifade ile; çatışma, bireylerin ve düşüncelerin çarpışması ve var olmanın bir koşulu ve her işletmede az yada çok var olan dinamik bir süreçtir.

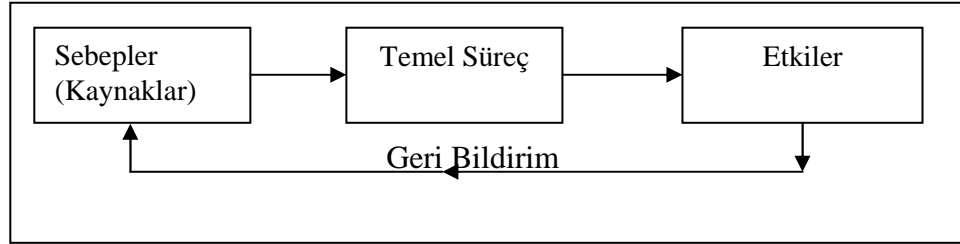
Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hem kişisel (iç) hem de ikili (başkaları ile) çatışması yönetsel davranış ve insan ilişkileri açısından önemlidir. Otel işletmelerinde, kişisel ve ikili çatışma; günlük, olağan bir olgudur. Otel çalışanlarının, kendilerini kurup yönetemediği ve ilişkilerini düzenlemede sınırlı olduğu bir ortamda, çatışmayı sürekli olarak yaşamak zorunda kalır (Başaran, 1998: 197). Bu açıklamalardan

sonra; gerek toplumsal anlamdaki insan ilişkilerinde ve gerekse örgütsel yaşamın bir parçası olarak, otel işletmelerinde, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu açıkça ifade etmek, yanlış olmayacaktır (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro; 1998: 216).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN OLUŞUM SÜRECİ

Çatışmanın bazı anlaşmazlıklardan ve uyuşmazlıklardan ortaya çıkan bir süreçtir. Nitekim Wall ve Callester (1995: 517) de konuyu “bir kişi veya grubun kendi çıkarlarını karşı tarafın engellediği veya olumsuz biçimde etkilediğini anladığı zaman ortaya çıkan bir süreç” olarak ele almıştır. Aynı şekilde, McKenna’ya (1995: 22) göre de çatışmalar; taraflardan birinin ihtiyaç, istek ve değerlerini diğer tarafın engellemesi ile ortaya çıkar.

Şekil-1: Çatışma Döngüsü

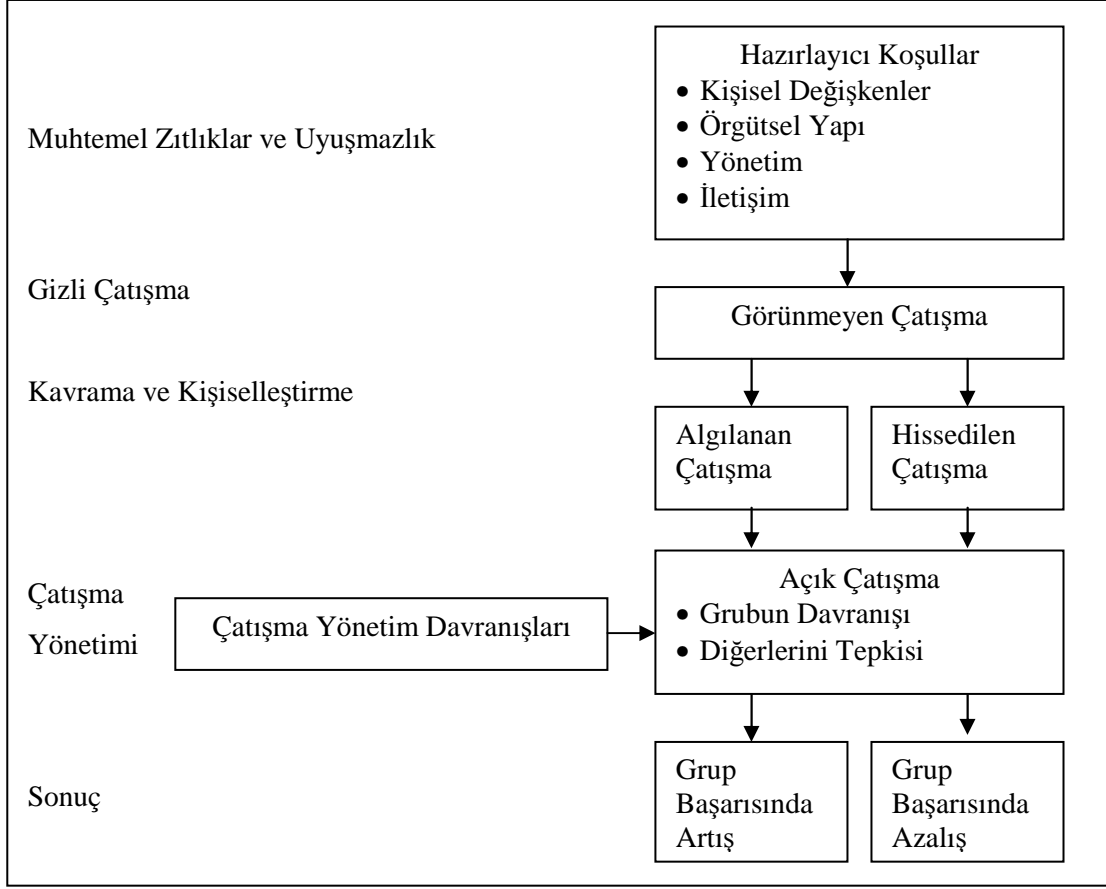


Kaynak: Wall, J. ve R. Callester. Conflicts and Its Management. *Journal Of Management*. 3 (21), 1995.

Buna göre, bazı sebepler çatışmaları yaratırlar ve yaşanan çatışmalar da yine bazı etki ve sonuçlara yol açarlar. Bu sonuçlar, yeni çatışmaların sebeplerini oluştururlar ve yeni çatışmaların doğmasına neden olurlar. Aslında bu bir çatışma döngüsünden başka bir şey değildir. Üzerinde durulan bu çatışma döngüsü, Şekil-1’de görülmektedir.

Bu döngü içinde; otel işletmelerinde çatışmalar, birden bire ortaya çıkmayıp bazı aşamalardan geçerek olgunlaşır ve çatışma olarak ortaya çıkar (Kılınç; 1985: 100). Başka bir anlatımla; çatışma, iki kişi yada grup arasında geçen bir ilişki olarak kabul edildiğinden; eğer bir birey yada grup diğer birey yada grubun amaçlarını engelleyemeye başlar ve böylece; birey yada grubun çıkarlarına zarar vermeye başlarsa, bu aynı zamanda çatışma sürecinin de başlangıcı olur (Sargut; 1994: 129).

Şekil-2: Çatışma Süreci



Kaynak: Can, H. *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık: Ankara, 1997. s.307; Pondy R. L. *Organizational Behaviour And Management*. "Organizational Conflict Concepts And Models". (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston, 1990; Robbins, P. S. *Organizational Behaviour :Concepts Controversies, Applications*. Prentice Hall Inc., 7. Edition: New Jersey, 1998. Özkalp E. ve Ç. Kirel. *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir, 2001. Filley, C. A. *Interpersonal Conflict Resolution*. Scot Forestman and Company: Illionis, 1975'ten uyarlanmıştır.

Çatışmayı bir süreç olarak inceleyen tüm görüşler, aslında aynı olan bu süreci değişik şekillerde ele almışlardır. Bu bakımdan; Pondy (1990: 215), Filley (1975: 8), Robbins (1998: 515), Can (1997: 307), Özkalp ve Kirel (2001: 388) gibi örgütsel çatışma alanında çalışmaları bulunan bilim adamlarının ortaya koydukları süreç Şekil-2'de de görülen çatışma sürecinden farklı değildir. Bu sürecinin her aşamasını anlamak, çatışmayı

yönetmenin en temel işlevidir. Ancak bu yolla, otel işletmesinde etkin önlemler almak ve çatışmanın olumsuz etkilerini en alt düzeye indirmek söz konusudur.

Şekil-2’de yer alan ve kısaca özetlenmiş olan çatışma süreci, temelde beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; bazı kaynaklarda potansiyel çatışma aşaması olarak da ifade edilen görünmez yada gizli çatışma aşaması, algılanan çatışma aşaması, hissedilen çatışma aşaması, açık çatışma aşaması ve çatışmanın sonucu aşamalarıdır (Can; 1997: 307, Robbins; 1998: 522, Pondy: 1990: 215, Filley: 1975: 11, Özkalp ve Kirel; 2001: 388). Şekil-2’de de görüldüğü gibi; hazırlayıcı koşullar, zemin hazırladıktan sonra, otel içinde, bu sürecin ilk basamağı olan gizli çatışma aşaması başlamış olur.

Bu arada şunu da unutmamak gerekir ki çatışmaların, yukarıda sözü edilen aşamaların her birinden geçmesi gerekmez. Bir başka anlatımla; otel içerisinde yaşanan çatışmaların, bu aşamaları sırası ile takip etmesi beklenmemelidir. Kimi zaman, çatışmanın durumuna göre, yeni başlayan ve görünmez durumdaki bir çatışma, algılanan yada hissedilen çatışma aşamalarını hızla geçerek, aniden açık çatışma şekline dönüşebilir. Diğer taraftan; çatışma içinde olan taraflar aynı aşamada olmayabilirler. Örneğin, bir taraf açık çatışma aşamasındayken diğer taraf çatışmayı algılama aşamasında olabilir (Bumin, 1990; 23). Aşağıda bu aşamalar sırasıyla ele alınmıştır.

3.1. GİZLİ ÇATIŞMA AŞAMASI

Çatışma sürecinde ilk adım, çatışmanın oluşması için fırsat yaratan koşulların ortaya çıkmasıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez. Ancak bu koşullardan birinin otel içinde ortaya çıkması, görünmeyen çatışmanın oluşması için yeterlidir. Gizli çatışma aşamasında, potansiyel olduğu halde; açık çatışma söz konusu değildir (Robbins; 1998: 520).

Çatışmada ilk aşama, çatışmanın doğmasına zemin hazırlayan koşulların varlığı olarak gösterilmektedir (Özmen; 1997: 22). Bu koşullar, çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri işaret etmektedir (Koçel; 1993: 397). Aynı zamanda Şekil-2’de de görüldüğü ve ilerleyen kısımdaki çatışmaların nedenleri başlığı altında daha ayrıntılı incelendiği gibi; çatışmanın nedenleri olarak da gösterilen bu hazırlayıcı şartlar ve koşullar; kişisel değişkenler, örgütsel yapı, yönetim ve iletişim olarak gruplandırılmıştır. Çatışma süreci bu koşullardan birinin yada bir kaçının varlığı ile başlar (Özmen; 1997: 22).

Kişisel farklılıklar, otel içindeki tek düzelik, uzmanlaşma ve standart dereceler, yöneticilerin davranışları ve liderlik yaklaşımları, ödüllendirme sistemleri ve bölümlerin birbirine bağımlı olma derecesi gibi nedenler oteldeki örgütiçi gizli yada görünmeyen çatışma olasılığını arttırmaktadır (Özmen; 1997: 23). Aynı şekilde; işletmelerin özellikle değişim dönemlerinde, işletme amaçları doğrultusunda iş değişikliği, ücret azaltımı ve yeni görev dağılımı gibi konularda da bu olasılık kendini gösterebilir (Coffey, Cook ve Hunsaker; 1994: 249).

Diğer taraftan; çıkarların varlığı, mutlaka bir çatışmanın varlığını gerekli kılmaz. Bazı durumlarda, tarafların birbirleriyle çelişen çıkarlarının varlığı, örtülü bir çatışma potansiyelini ortaya çıkartır. Bu durumda; taraflar, ya çıkar farklılığının farkında değildirler yada bunu açıkça ifade edecek durumda değildirler. Bu tür gizli çatışmalar, çoğunlukla güç mesafesinin yüksek olduğu yöneticiler ve astlar arasında görülür (Arslan; 2001: 33). Otel içinde farklı bölümlerde bulunan yöneticiler; genellikle, uzun dönemde işletmenin varlığını sürdürerek, karını arttırmak gibi temel amaç hakkında fikir birliği içindedirler. Ancak; bu amacı gerçekleştirmek için, farklı yolların ve fikirlerin öne sürülmesi, gizli çatışmalara yol açar (Jones; 1998: 558) ve bunun sonucu olarak; astlar üstleri ile açıkça çatışmaya girmekten çok, çatışmayı örtülü bir şekilde sürdürmeyi tercih ederler (Arslan; 2001: 33).

Bu açıklamalardan çıkan sonuç; gizli çatışma aşaması aslında, açık çatışmayı ortaya çıkarabilecek hazırlayıcı koşulları ifade etmektedir. Gizli çatışma aşamasına, bir bakıma çatışmanın kaynağı da denebilir. Çatışmayı etken hale getirecek hazırlayıcı koşulların artması, çatışmanın algılanmasına ve hissedilmesine neden olarak, açık çatışmaya dönüşmesine zemin hazırlar.

3.2. ALGILANAN ÇATIŞMA AŞAMASI

Algı, “herhangi bir nesne, olay olgu, sözcük, kavram ve benzeri uyarıcının; kişinin duyu organlarının ve sezgilerinin yardımı ile düşünsel yapısında belirlenmesi, anlaşılması, tanımlanması, yorumlanması ve açıklanması” (Usal ve Kuşluvan, 2000: 40) veya kısaca; “herhangi bir olayı yada nesneyi yorumlama eğilimi” olarak tanımlanmaktadır.

Aslında çatışmanın varolması, algılanmasına bağlıdır. Bireyin değer yargılarından kaynaklanan farklılıklar sonucu, otel çalışanlarının aynı olayları farklı şekillerde

algılamaları nedeniyle; çatışma, kavrama ve kişiselleştirme aşamasında, algılanan şekli ile ortaya çıkar (Mullins; 1996: 485). Çünkü insanların deneyimleri, demografik özellikleri yaşam biçimleri ve yaşadıkları ortam birbirinden farklıdır. Bu nedenle; herkes olayları ve nesnelere ayrı şekillerde algılar ve yorumlar.

Algılanan çatışma aşaması, otel içindeki çatışmalı durumların taraflarca algılanması ile başlar. Bu aşamada; otel çalışanları, çatışma nedenini tam olarak algılayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Bu uyumsuzluk algılandığı anda ise, gerilim başlar (Kirel; 1997: 481). Ancak; bu aşamada, olaylar daha henüz algılama sürecinde olduğundan, dışarıdan doğrudan gözlenebilen bir davranış beklenemez. Gizli çatışma aşamasında belirtilen hazırlayıcı koşullar, otel işletmesinde çalışan işgörenler ve gruplar arasında bir engelleme oluşturmaya başladıktan sonra, bu işgörenler ve gruplar arasında zıtlıklar ve uyuşmazlıklar baş gösterir. Bu durumdan bir veya daha fazla taraf etkilenir ve çatışmanın bilincine varırsa, algılanan çatışma süreci ortaya çıkar (Özkalp ve Kirel; 2001: 390). Bir başka ifade ile; algılanan çatışma, bir otel çalışanın veya otelin alt bölümlerinden birinin amaçlarının ve hedeflerinin, diğer otel çalışanları yada alt bölümler tarafından algılanması sonucunda ortaya çıkar ve her çalışan veya bölüm çatışmanın ortaya çıkış nedenini anlamaya ve olayları analiz etmeye çalışır (Jones; 1998: 558).

Bu bilgilere ilave olarak; çatışma, kimi zaman, hazırlayıcı koşullar olmadığı halde algılanırken; kimi zaman, hazırlayıcı koşulların varlığına rağmen algılanmaz. Bunun nedeni; algılardaki farklılık ve algı yanılgıdır. Algılamayı farklılaştıran nedenler; otel çalışanlarının kendine özgü uyarıcı, dinleyici ve uyarılma ortamı ile ilgilidir. Belli bir uyarıcı veya olay, bazı bireyler tarafından benzer biçimde algılansa da herkesçe aynı tıpkı biçimde algılanmaz. Bu özellik kişiden kişiye algılamayı farklılaştırır (Usal ve Kuşluvan; 2000: 40).

Algılama farklılıkları ve algı yanılgıları; işgörenlerin, diğer çalışanların davranışlarına, gerçekte kastedilmeyen olumsuz anlamlar yüklemelerine neden olur ve değerlendirmelerin yanlış yapılması sonucu, çatışmalar ortaya çıkar. Bununla birlikte; çatışmayı hazırlayıcı hiçbir potansiyel koşul olmadığı halde, çatışmanın algılanır boyutta olması, büyük ölçüde iletişim sorunlarından kaynaklanır (Gordon; 1991: 470).

Usal ve Kuşluvan (2000: 40)'ın sözünü ettiği ve yukarıda değinildiği gibi; çatışmanın, bireyin düşünsel yapısında ilk algılanması sırasında, çatışmayı önleme-

sınırlandırma süzgecinden geçirir. Burada iki önemli yöntem söz konusudur. Bunlar (Bumin; 1990: 25):

1. Bastırma mekanizması
2. Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında; bireyler, çatışma durumunu ihmal ederler veya algılamak istemezler. Kendileri için ileride büyük zararlar oluşturmayacağı gerekçesiyle durumu tehdit edici olarak görmezler. Bu mekanizma, örgütsel değerlerden daha çok, bireysel değerler için söz konusu olur. Dikkat yoğunlaştırma mekanizması ise; bazı sorunların üzerinde daha fazla durulması anlamına gelir. Otel çalışanı, işletme içinde yaşanan çok sayıda çatışmalı durumla karşı karşıya kalır ve çeşitli nedenlerden dolayı, bu çatışmaların hepsi ile ilgilenmez. Dikkatini belirli temel çatışmalara yöneltir (Bumin; 1990: 26). Bu dikkat, çatışmanın hissedilmesini sağlar ve hissedilen çatışma aşaması başlamış olur.

3.3. HİSSEDİLEN ÇATIŞMA AŞAMASI

Algılanan çatışma, otel çalışanları arasında paylaşıldığında ve bu çalışanlar arasında görüş ayrılıkları ortaya çıktığında hissedilen çatışmaya dönüşmeye başlamıştır. Hislerin ve tutumların kaynağı olarak kültür, gelişme aşamasındaki tecrübeler, algılama süreçleri veya bireysel tecrübeler verilebilir. Kaynağı ne olursa olsun, görünen çatışmanın çözülmesinde hislerin önemli bir yeri vardır (Bumin; 1990: 26).

Hissedilen çatışma aşamasında; çatışmanın içinde bulunan taraflar, birbirlerine karşı hızlı bir şekilde savunma geliştirirler ve kendi görüşlerini dile getirerek tartışabilirler. Bu tartışma ortamı, çatışmanın artmasına neden olabileceği gibi, örgütsel performansın ve verimliliğin artmasını da sağlayabilir. Bu anlamda; temel sorun, çok küçük ve işlevsel olabilir. Ancak; bu sorunu çözmek için harekete geçilmez ise, bu durum çözümü ve yönetimi zor bir sorun haline dönüşebilir (Jones, 1998; 359). Bir önceki aşama olan algılanan çatışma aşamasından, hissedilen çatışma aşamasına geçildiğinde; çatışmanın göstergeleri olan engelleme, isteksizlik ve stres gibi davranışlar belirgin bir şekilde kendini göstermeye başlamıştır (Özkalp ve Kırel, 2001; 388).

Hissedilen çatışma aşaması; çatışma halindeki bireylerin, çatışma ile ilgili hissettiklerini, davranışlarını ve sözlerini içerdiği (Kılınç, 1985; 112) ve çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade ettiği için, taraflar birbirlerine karşı örneğin; kırgın, endişeli, kızgın, ve hatta patlamaya hazır olabilirler. Bu anlamda hissedilen çatışma;

engelleme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma ve benzeri belirtilerle, çatışmanın açıkça yaşanmasını ifade eder ve algılanan çatışma aşamasından farklı bir niteliğe bürünür (Tekarslan vd.; 1989: 18). Kısacası; çatışmayı hissetme aşaması, algılama aşamasından farklı özellik taşıdığından, hissedilen çatışma aşamasında durum, kişiselleştirilmekte ve düşmanlık, tehdit, korku gibi duygular harekete geçirilmektedir (Kılınç; 1985: 112).

3.4. AÇIK ÇATIŞMA AŞAMASI

Çatışmanın bu aşaması; bir otel çalışanının, diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen yada diğerlerinin çıkarlarının artmasını önleyen hareket ve davranışlarda bulunduğu zaman başlar. Bu hareketler kasıtlıdır ve diğerini engellemek için bilinçli olarak yapılır (Taslak; 2001: 11). Açık çatışma aşamasında, taraflar açıkça davranışta bulunup, karşı tarafın amaçlarına ulaşmasını engellemeye çalışırlar (Kılınç; 1985: 113).

Çatışma kavramı, birçok kişi için açık çatışma aşamasını ifade etmektedir. Çünkü; bu aşamada, çatışmalar açığa çıkmıştır ve doğrudan gözlemlenebilme imkanı vardır. Açık çatışma aşamasında, bir otel çalışanının amacının, başka bir otel çalışanı tarafından belirgin bir şekilde engellenmesi ve bazen de çatışmanın otel çalışanları arasında saldırganlık halini alması söz konusudur (Jones; 1998: 359).

Bir otel çalışanı, bu anlamda açıkça değil; fakat, bilinçli olarak başkasının amaçlarını engelliyorsa yada başkalarını amaçlarına ulaşmaktan alıkoymuyorsa, çatışmacı bir davranış içine giriyor demektir. Açık çatışma, aşağıda sıralanan üç şekilde görülür (Yeniçeri; 1991: 24):

1. Hakaretten küfüre kadar varan, olağan olmayan, çeşitli sesli iletişim unsurlarını kapsayan ve sözlü olarak ifade ile ortaya çıkan açık çatışma aşaması,
2. Henüz güç ve şiddetin uygulanmadığı ancak, belirtilerin tehdit şeklinde ortaya çıktığı, açık çatışma aşaması ve
3. Açık tecavüz, saldırganlık, engelleme, durdurma ve benzeri durumları kapsayan açık çatışma aşamalarıdır. Ancak; oteldeki işletme içi kurallar, bu aşamadaki durumları genellikle engellemiştir.

Yukarıdaki sıra dikkatle incelendiğinde; açık çatışma aşamasının da kendi içinde bir süreç içerisinde kendini gösterebileceğini görmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle; bu sıralama aynı zamanda, açık çatışmanın otel içinde gelişme gösterebileceği bir aşamadır.

Açık çatışma aşamasında, çatışma sadece algılanmakla ve hissedilmekle kalmaz; davranışlara da yansır ve söz yada davranışa dayalı açık bir eylem olarak kendini gösterir (Ertürk; 1994: 127). Bu aşamada, otel içindeki çatışmalar daha da belirginleşmiş ve dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Bir başka ifade ile; çatışma, bu aşamada çok belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Çatışmaların çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmaların ilk aşamada çözümlenmesi daha kolaydır. Ancak; çatışmalar dışarıdan da gözlemlenebilir boyuta ulaşmış ise çözümü de yönetimi de çok güç hale gelmiştir (Özkalp ve Kırel; 2001: 389).

Diğer taraftan açık çatışma; gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden; saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilemeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsayabileceği gibi; alay etme ve karşılıklı tartışmadan, fiziksel güç kullanmaya kadar farklı şekillerde ortaya çıkabilir (Taslak; 2001: 11).

Açık çatışma aşamasını bu şekilde açıkladıktan sonra, şöyle bir örnek vermek, konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Örneğin A, bilinçsiz olarak B'nin amaçlarına engel olmaktadır. Bu, çatışmaya neden olacak bir davranış değildir. Fakat; B, A'ya A'nın bu davranışını çatışmaya neden olacak bir davranış olarak algıladığını kendisine bildirirse ve eğer A bu mesajı alır ve bu davranışlarında ısrar ederse , açık çatışma artık başlamış demektir (Bumin: 1990: 27).

Bir tarafın, diğer tarafa amaçlarına ulaşmasına veya çıkarlarına bilinçli olarak müdahale de bulunmasıyla ve karşı tarafın bunu algılayarak tepki vermesiyle başlayan açık çatışma aşamasında; otel yöneticilerinin “Otel İşletmelerinde Çatışma Yönetimi” başlığı altında daha ayrıntılı olarak incelenmiş olan çatışma yönetimi davranışlarını sergilemesi beklenir (Özmen; 1997: 23).

3.5. SONUÇ AŞAMASI

Yaşanan çatışmaların sonuçlarını, büyük ölçüde, otel yöneticilerinin uyguladıkları çatışma yönetimi davranışları belirleyecektir. Eğer otel yöneticileri, başarılı bir yönetim sergileyebilmişler ise; çatışma işletmeye zarar vermemiş olur. Aynı şekilde; eğer otel yönetimi, çatışmayı rekabet ve fikir tartışması ortamına çekerek işletme lehine kazanımlar verecek şekilde sonuçlandırmış ise; işletme bu çatışmadan olumlu sonuçlar elde etmiştir.

Ancak; çatışmanın, her iki tarafı da memnun edemediği yada sadece bir tarafı memnun ederken, diğer tarafın çatışmadan yenilgi ile ayrılmasına neden olduğu veya böyle bir izlenim doğurmuş olduğu durumlarda, çatışmanın olumlu sonuçlarından söz etmek mümkün olmaz. Hatta; bu gibi ortamlar ve sonuçlar, yeni çatışmaların başlangıcı bile olabilir.

Çatışmanın sonucunda, genellikle; tarafların tutumlarında ve hislerinde olumlu veya olumsuz değişimler ortaya çıkar. Belirgin bir yenilgi, bireylerde yoğun muhalefet hislerini artırır ve bu da gelecekteki çatışmaları hazırlamalarına neden olur. Bu nedenle; taraflar, bir dahaki sefere kazanmak için çaba sarfederler ve bütün enerjilerini çatışmayı kazanmaya verirler. Bu çabalar; daha az güven, daha az işbirliği ve daha az iletişimi de beraberinde getirir. Taraflar; anlaşma yolunu seçmişlerse, yaptıkları işbirliği, yine muhalefetçi bir anlayış içinde gelişecektir. Her iki taraf da verdiği aldığından daha çok olduğu hissiyle hareket edecektir. Gerçek anlamda hiçbir taraf, tam anlamı ile kaybetmemiş olsa bile; her iki tarafta yenilgi hissi olacaktır ve bir sonraki anlaşma durumlarında, daha iyi pazarlık yapmak isteyeceklerdir. Bunun sonucunda; karşı tarafa daha az güven duyarak daha fazla bireyselleşmeye doğru gidilecek ve iletişim sık sık ve bilinçli olarak engellenecektir (Bumin; 1990: 28).

Öte yandan; ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar, nihai davranışı etkileyecektir. İşbirliğine değer veren ve ilişkilerindeki başarının her iki tarafın ihtiyaçlarını tatmin edeceğine inanan taraflar, yıkıcı rekabet içinde olan ve tarafların birisinin muhakkak yenmesi gerektiği inancı ile hareket eden taraflardan daha az çatışmayı yaşayacaklardır. Bununla birlikte, taraflar arasındaki güven, beklenen çatışma durumlarının sonuçlarını önemli ölçüde etkileyecektir (Bumin; 1990: 26).

4. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALAR VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ

Çatışmaların otel işletmesi açısından en büyük önemi, hiç şüphesiz ki örgütsel performansa olan etkisinden meydana gelmektedir. Hemen tüm otel işletmelerinde, örgütün performansını olumlu yönde etkileyebilecek düzeyde ve işlevsel olarak nitelendirilebilecek optimal bir çatışma düzeyi vardır. Diğer taraftan; her otel işletmesinde, düşük seviyedeki çatışma, örgütün performansını düşürür. Çatışma

düzeının yüksek olması, işletmeyi kaos ortamına sürükleyerek performansı düşürürken; düşük düzeydeki çatışma, yeni fikirlerin ve değişimlerin ortaya çıkmasına olanak vermediğinden dolayı yine performansı düşürür.

Çatışma; işletmeler açısından çoğu zaman, bir sorun olarak kabul edilir. Çünkü; çatışmanın sonucunda, işletme faaliyetlerinin yavaşlama veya zarar görme ihtimali çok yüksektir. Diğer yandan; çatışmanın kimi zaman yapıcı etkileri de olabileceği kabul edilmiştir. İstenen ve beklenen düzeyde bir örgütsel çatışma, geniş çaplı bilgi değişimini ve sorun çözümede dinamik bir katılımı teşvik edebilir. Hatta; grup kararlarının söz konusu olduğu durumlarda, çatışmanın yokluğu, başlı başına bir sorun niteliği taşıyabilir (Arslan; 2001: 33).

Bu bakımdan, çatışmanın hem işlevsel hem de işlevsel olmayan sonuçlarından bahsetmek gerekir. Eğer çatışma, örgütsel performansı olumlu yönde etkiliyorsa, bu durum işlevsel sonuçlar olarak; tersi bir durum söz konusu ise, yani örgütsel performansı olumsuz yönde etkiliyorsa, işlevsel olmayan sonuçlar olarak nitelendirilir.

Günümüzde otel yöneticilerinin görevi, çatışmaları ve çatışmaların katkılarını azaltmak veya çatışmaları görmemezlikten gelmek değil; aksine, farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların olumlu taraflarını ve yararlarını işletme amaçları doğrultusunda birleştirmektir (Darling ve Fogliasso; 1999: 385). Çatışmanın, otel çalışanları üzerindeki olumlu etkileri; rekabet duygularını desteklemesi, bireyin kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi, ve başarıma hazzı duyması şeklinde sıralanabilir. Bireyin kontrolü altında olan, en azından sonuçlarını kontrol edebildiği çatışmayı yaşaması, yeniliği araması ve kendi düşünce ve yargılarının dışındaki olguları görmesi için bir başlangıçtır. Çatışmayı yaşayan otel çalışanı, bu çatışmadan olumlu yönde etkilenirse, kendisini yenileyecek ve olaylara başka açılardan bakabilme yeteneği kazanacak; zamanla dinleme, kabul etme ve kendisini anlatma yönünde yetenek ve özelliklerini geliştirecektir. Ayrıca; otel içinde yeteri kadar çatışma yaşayan çalışan, bir bakıma olgunlaşacak ve olayları göğüsleme, istenmeyen durumlar karşısında kontrolü elinde tutma gibi özel yeteneklerini de geliştirme olanağı elde edecektir (Erdoğan; 1999: 179).

Çatışma sonucunda, gruplar ve üyeleri, kendi haklılıklarını ortaya koyabilmek için, sadece yeni fikirlerin ortaya çıkması değil; aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak; tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan otel çalışanlarının, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya

zorlanması sağlanacaktır. Diğer taraftan; çatışan bireyler veya gruplar, çatışma yardımı ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı yakalayacaklar ve bu değerlendirme sonucu, eksik yönlerini görme ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma yoluna gidebileceklerdir (Eren; 2000: 528).

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar; mevcut sorunların neler olduğunun, neler içerdiğinin ve sorunun nasıl çözümleneceğinin farkına varılmasını sağlamakla beraber (Çelik; 1998: 88); otel çalışanlarının, bir plan içinde güdülenmesini ve sorun yaratan problemlerin üzerinde odaklanılmasını sağlar (Keçecioğlu; 1999: 101). Çatışmalar; sorun çözmek için uygun bir ortam yaratarak, konunun uzlaştırıcı bir şekilde açılmasını ve çatışma yönetimi için, çeşitli prensiplerin ortaya konmasına ve çözüm yolunun benimsenmesine yardımcı olur.

Örgüt performansını uzun süredir olumsuz yönde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun, çatışmalar sayesinde su yüzüne çıkacak; tansiyon, ilgi ve çözüm bir araya gelerek otel çalışanlarına yönelik güdülemeyi arttıracaktır. Böylece; çatışmadan kurtulmak için harcanacak çabaların, otel çalışanlarını harekete geçirici bir güç veya dürtü olması sağlanacaktır. Aynı şekilde; uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulamamış örgütsel veya bireysel sorunlar incelenerek, çözüm için gereken enerji ve dikkat, bu sorunlar üzerine çekilip sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır (Eren; 2000: 528, Çelik; 1998: 88).

Çatışmanın etkisi gruplar açısından ele alındığında da bazı genel ve özel sonuçlar elde edilir. Kontrollü ve istenen yöndeki çatışma; öncelikle, grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirir. Çatışma halindeki otel çalışanlarından aynı yada benzer taraftaki üyeler arasındaki işbirliği, bu üyelerin kaynaşmasını sağlar. Bu durum ise, grubun işe daha kolay yönlendirilmesini sağlar. Üyeler arasındaki ilişki, dışsal baskılara daha dayanıklı ve işe daha fazla yönelimli olur (Erdoğan; 1999: 180).

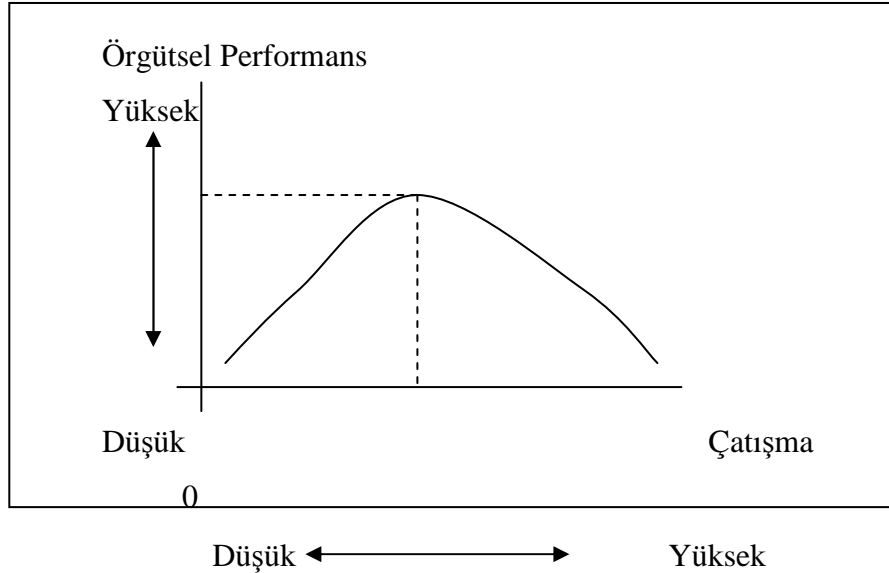
Diğer taraftan, özellikle çatışma şiddetliyse, uzun zaman sürecini içeriyorsa ve kişisel konular üzerinde yoğunlaşıyorsa, örgütiçi çatışmanın olumsuz sonuçları kaçınılmaz hale gelmektedir (Newstrom ve Davis; 1997: 316). Çatışma; gerek bireyin kendi içinde gerek otel çalışanları arasında veya gerekse örgütün tamamını kapsayacak bir şekilde ortaya çıksa bile; zaten olumsuz bir çağrışımı içermektedir (Esquivel ve Kleiner; 1997: 89). Ayrıca; çatışmanın olumsuz sonuçları, olumlu sonuçlarına göre daha fazla bilinmekte ve tanınmaktadır (Appelbaum, Abdallah ve Shapiro; 1999: 67).

Çatışma sonucunda; üyesi olduğu gruptan kendisini soyutlayan kişi, grup amaçlarından ayrılma ve bu amaçları benimsememe yoluna gidecektir. Sonuç, yalnızlık veya yeni arayışlar olacaktır. Benzer şekilde; istenmeyen çatışma yanlış yönetilirse, çatışmanın olumlu sonuçlarından yararlanılamayacağı gibi; otel çalışanlarının başarıya yönelik davranışlarının ve iş başarımlarının engellenmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmak olasıdır (Erdoğan; 1999: 180).

Ayrıca; çatışmanın, beklenen ve istenen düzeyden fazla olması otel çalışanları üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. İstenmeyen ölçüdeki çatışma, öncelikle kişilerde iş tatminsizliği, bulunduğu grubun dışına çıkma ve yalnızlığı tercih etme eğilimi yaratabilir (Erdoğan; 1999: 180). Çatışmaların birey, işletme ve toplum açısından olumlu olup olmadığının saptanabilmesi için; her şeyden önce, çatışmaların nasıl ve niçin yaşandığının bilinmesi ve çatışma türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Artan; 2002: 204).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı; otel işletmelerinde, yüksek örgütsel performansa ulaşabilmek için, işletme içinde optimum düzeyde çatışma yaşanması gerekir. Bu durumda; örgütsel çatışmalar ile, örgütsel performans arasında ortaya çıkan ilişki Şekil-3'de de görüldüğü gibi ters bir U şeklinde olacaktır (Tengilimoğlu; 1991: 128).

Şekil-3: Örgütsel Çatışma-Örgütsel Performans İlişkisi



Kaynak: Koçel, T. *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 4. Baskı: İstanbul, 1993. s. 396.

Şekil-3’de yatay eksen; farklı düzeylerde çıkabilecek çatışma yoğunluğunu, dikey eksen ise; örgüt performansında, düşük seviyeden yüksek seviyeye doğru değişen çatışma sonucunu göstermektedir. Çatışmanın sonuçları ile yoğunluğu arasında doğrusal değil; eğrisel bir ilişki söz konusudur. Şekil-3’de de görüldüğü gibi; çatışmanın çok az ve çok fazla olduğu durumlar, işletme performansı açısından olumsuz sonuçları doğururken; çatışmanın belli bir düzeyde olması, olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle; örgütiçi çatışma ve örgütsel performans arasındaki ilişki, bir eğri ile gösterilmiştir (Artan; 2002: 204).

Kısacası; örgütiçi çatışmaların en alt düzeyde tutulması durgunluk ve dinamizm eksikliği nedeniyle, örgütsel performansı düşürürken; benzer şekilde, çatışmanın çok yüksek düzeyde olması, otelde bu duruma bağlı olarak ortaya çıkacak karışıklıklar ve kaos nedeniyle, örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir. Oysa; optimal çatışma düzeyi, örgüt performansının yükselmesini sağlamaktadır. Unutmamak gerekir ki hem kaos nedeniyle ortaya çıkabilecek hem de durgunluk ve ataletin yol açtığı düşük performans, örgütün yaşamını tehlikeye sokacak boyutlara ulaşabilir (Kılıç; 2001: 91). Bu noktada; otel yöneticilerine, çatışmanın yönetilmesi konusunda büyük görevler düşmektedir.

SONUÇ

Günümüzde, teknoloji ve teknolojik gelişmelerin izlenmesi, otel işletmeleri için son derece önemli ve vazgeçilmez hale gelse de bu işletmelerin temel özelliklerinden birisi, emek yoğun işletmeler olmalarıdır. Otel işletmelerinin emek yoğun olması, çok sayıda farklı özelliklere sahip personelin zorunlu olarak aynı çatı altında, bir arada çalışması anlamına gelmektedir.

Çok sayıda çalışanın bir arada bulunduğu ortamda, çatışmaların ortaya çıkması son derece olağandır. Çünkü; kişilik yapısı, eğitim durumu, kültür düzeyi, algılama şekli, geçmiş deneyim, yetenek, duygu, düşünce ve inanç gibi bir çok kişisel özelliği farklı olan otel çalışanları, aynı olaylara ve durumlara farklı gözlerle bakar ve farklı şekillerde yorumlarlar. Bu nedenle, insanların ve insanlar arasında etkileşimin olduğu her yerde, her zaman çatışmalarla karşılaşılması doğaldır. İnsanların, bir arada uyumlu bir şekilde hiçbir

tartışmaya izin vermeden çalışması ne kadar olağan ise; birbirlerine uyum sağlayamamaları ve zaman zaman tartışmaları da o kadar olağandır.

Otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmalar, farklı aşamalardan geçerek kendini göstermektedir. Bu aşamalardan her birinde, tarafların birbirlerine olan tutum ve davranışları farklılıklar göstermektedir. Bu noktada; yöneticilerin de her bir aşamada çatışma halindeki taraflara yaklaşımının farklı olması beklenir. Fakat; her örgütiçi çatışma bu aşamaları sırasıyla takip etmeyebilir. Kimi zaman bu aşamalardan bazıları ortaya çıkmadan bir üst aşamaya geçilebilmektedir. Ayrıca, çatışan tarafların her biri aynı aşamada olmayabilirler.

Çatışmaların sonuçlarını, otel işletmesinin başarısı ve işgücü verimliliği üzerinde yaptığı etki açısından, çatışmanın işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçları şeklinde ikiye ayırmak mümkündür. Bu yaklaşımla; eğer çatışma işgücü verimliliğini artırıyorsa ve örgüt performansına katkıda bulunuyorsa, bu işlevsel çatışma adını alır. Tam tersi bir durumun söz konusu olması halinde ise, işlevsel olmayan çatışmadan söz etmek gerekir. İşlevsel olmayan çatışmalar, otel işletmesinin performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çoğu zaman; çatışmalar, taraflara ve içinde bulunulan işletmeye ve sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması; yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerinin yaşanmaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle; işletme açısından yararlı olabilecek çatışmaların, kontrollü bir şekilde desteklenmesi ve attırılması, zararlı çatışmaların ise; azaltılması ve çeşitli yönetim modelleri ile ele alınması gerekir. Çünkü; çatışmaların, işletme için bir problem olmadığı; hatta tam tersine, sorunların çözümünün bir parçası olduğu ve fikir ve bilgi ayrılığının, problem çözümü için zorunluluk olduğu unutulmamalıdır.

Çatışma; tarafları saran içsel ve dışsal çevrenin biçimlendirdiği, kişilerarası dinamiklerdir ve bu dinamikler, çatışmanın örgüt performansını olumlu yada olumsuz bir şekilde etkilediğini açıkça göstermektedir. Bu bakımdan; örgütiçi çatışmaların işletmenin örgütsel performansını artırması, otel içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir şekilde değerlendirilmesi ile yakından ilgilidir. Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda, çatışmaların kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte; çatışmaların, bu yapıların yararına yada zararına sonuçlanma olasılığı, çatışmaların doğru yönetilmelerine bağlı olacaktır .

Bu anlamda; otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların, her zaman olumsuz sonuçlarının olduğunu ifade etmek doğru değildir. Kimi zaman, hatta beklide çoğu zaman, örgütiçi çatışmalar işletmeye hareket katmakta ve çözümün bir parçası olmaktadır. Ancak; çatışmaların bu olumlu sonuçlarının gerçekleşebilmesi için, otel içinde yaşanan bu çatışmaların, doğru yönetilip uygun zamanda en iyi kararların alınması şarttır. Kuşkusuz; olumsuz sonuçlanma olasılığı yüksek olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın verimliliği ve örgütsel performans açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber; özellikle, rekabetten kaynaklanan çatışmaların, enerji ve motivasyonu artırarak ve yaratıcılığı harekete geçirerek, örgütsel performansı yükselteceği gözden uzak tutulmamalıdır. Bu bakımdan, yukarıda sıralanan olumlu sonuçların elde edilebilmesi için otel yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

KAYNAKÇA

- Akat, İlder. (1984). *İşletme Yönetimi*. Üçel Yayımcılık Dağıtım: İzmir.
- Akkirman, A. Deniz. (1998). “Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.13 (2).
- Appelbaum, H. Steven , Chahrazad Abdallah ve Barbara T. Shapiro. (1999). “The Self-Directed Team: A Conflict Resolution Analysis”. *Team Performance Management*. 5 (2).
- Appelbaum, H. Steven, Chahrazad Abdallah ve David Elbaz. (1998). “The Management of Multicultural Group Conflict”. *Team Performance Management*. 4 (5).
- Arslan, Mahmut. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları” Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Artan, E. İnci. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Editör: A. Esra. Aslan). “Çatışma Yönetimi” Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Aydın, Mustafa. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Bas-Yay Matbaası: Ankara.
- Baron, Robert A. (1990). “Reducing Organizational Conflict: The Role Of Socially Induced Positive Effect”. *The International Journal Of Conflict Management*. 1 (3).
- Başaran, E. İbrahim. (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Atatürk’ün 100. Doğum Yılına Armağan. Yayın No: 108.
- Başaran, E. İbrahim. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Gül Yayınevi İkinci Kez Yeniden Basım: Ankara.

Bumin, Birol. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Bizim Büro Basımevi: Ankara.

Can, Halil. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Adım Yayıncılık: Ankara.

Coffey, E. Robert, Curtis W. Cook ve L. Philip Hunsaker. (1994). *Management and Organizational Behaviour*. Richard D. Irwin Inc.: New York.

Çelik, Mukaddes. (1998). “İşletmelerde Çatışmaya Yönelik İlişkiler ve Sorun Çözme Yöntemleri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:2 İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı*. İzmir.

Darling, R. John ve Christine E. Fogliasso. (1999). “Conflict Management Accross Cultural Boundaries: A Case Analysis From A Multinational Bank”. *European Business Review*. 99 (6).

Erdoğan, İlhan. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5: İstanbul.

Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, Genişletilmiş 6. Baskı: İstanbul.

Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 6. Bası: İstanbul.

Ertürk, Mümin. (1994). “Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.

- Esquivel, A. Michael ve Brian H. Kleiner. (1997). "The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness". *Team Performance Management*. 3 (2).
- Filley, C. Alan. (1975). *Interpersonal Conflict Resolution*. Scot Forestman and Company: Illionis.
- Gordon, Robert J. (1991). *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*. Prentice Hall: New Jersey.
- İpek, Cemalettin. (2000). *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Jones, R. Garreth. (1998). *Organizational Theory: Text and Cases*. Longman Publishing Second Edition: New York.
- Keçecioğlu, Tamer. (1999). "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi". *Mercek Dergisi*. 14.
- Kılıç, Mustafa. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kılınç, Tanıl. (1985). "Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (14).
- Kırel, Çiğdem. (1997). "Örgütsel Çatışma ve Güç İlişkisi". *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1, 2 (13).
- Koçel, Tamer. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 4. Baskı: İstanbul.
- Korkmaz, Sezer. (1994). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik". *Verimlilik Dergisi*. (1). s. 77-94.

- Lewicki, Roy J., Weiss, Stephen, E. ve David Lewin. (1992). "Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervention: A Review and Synthesis". *Journal of Organizational Behaviour*. 13 (3).
- McKenna, Stephen. (1995). "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealing with Conflict: A Cross-Cultural Assessment". *Journal of Managerial Psychology*. 10 (7).
- Mullins, J. Laurie. (1996). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing Company Forth Edition: London.
- Newstrom, John W. ve Keith Davis. (1997). *Organizational Behavior*. Irwin Mc.Graw-Hill Series in Management. Tenth Edition: Boston USA.
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir.
- Özmen, Fatma. (1997). *Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Elazığ.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. (2002). *Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi, 2. Baskı: Ankara.
- Pondy R. Louis. (1990). *Organizational Behaviour And Management*. "Organizational Conflict Concepts And Models". (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.
- Rahim, M. Afzalur. (1985). "A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations". *Journal of Human Relations*. 3 (38).

- Robbins, P. Stephen. (1998). *Organizational Behaviour :Concepts Controversies, Applications*. Prentice Hall Inc., Seventh Edition: New Jersey.
- Sargut, A. Selami. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Verso Yayıncılık 1. Baskı: Ankara.
- Stoner, James. (1978). *Management*. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs: New Jersey.
- Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı: Konya.
- Taslak, Soner. (2001). *Örgütlerde Grup İçi Çatışmalar ve Yönetimi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon.
- Tekarslan, Erdal, vd. (1989). *Sosyal Psikoloji*. Filiz Kitabevi, İstanbul.
- Tengilimoğlu, Dilaver. (1991). “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”. *Amme İdaresi Dergisi*. Ayrı Bası. Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası Ankara 2 (24).
- Thomas, W. Kenneth. (1990). *Organizational Behaviour And Management*. “Conflict And Conflict Management”. (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.
- Tosun, Kemal. (1992). *İşletme Yönetimi*. Savaş Yayınları: Ankara.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan. (2000). *Davranış Bilimleri*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yeniden Gözden Geçirilmiş 3. Baskı: İzmir.
- Wall, James ve Robert Callester. (1995). “Conflicts and Its Management”. *Journal Of Management*. 3 (21).

Yeniçeri, Özcan. (1991). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Sorunlarının Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir Uygulama*.Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri.