

PROJE YÖNETİCİLERİNİN ÇATIŞMALARA KARŞI KULLANDIKLARI YAKLAŞIMLAR: MATRİKS ÖRGÜTE BİR UYGULAMA

Doç. Dr. Azize Ergeneli

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Ali Baru Alsirt

Nuro İnşaat ve Ticaret A.Ş.



Özet

Çalışma kapsamına alınan matris yapıdaki örgütte proje ekiplerinde görev yapmakta olan mimar ve mühendislerin, proje yöneticilerinin çatışma karşısında kullandıkları yaklaşımlar ile, örgütlerinde yaşanan çatışma yoğunluğu, yapıcı çatışmalar ve etkili proje yönetimine ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılara, Barker, Tjosvold ve Andrews tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Ankete verilen cevapların değerlendirilmesi sonucunda, bu örgütte en fazla işbirlikçi yaklaşımın kullanıldığı, çalışanların genelde proje yönetiminden memnun oldukları, onaylayıcı ve rekabetçi yaklaşımlar arasında ters yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ancak, çatışmaya karşı kullanılan yaklaşımlarla, çatışma yoğunluğu, çatışmanın yapıcılığı ve etkili proje yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Temel Kavramlar: Çatışma, matris örgüt, proje yöneticileri, inşaat sektörü.

Conflict Approaches Used by Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization

Abstract

In the scope of this study, the conflict approaches used by project managers in a particular matrix organization were described by the architects and engineers taking part in the project team along with their perception about the conflict intensity, constructive conflict and effective project management by answering the questionnaire prepared by Barker, Tjosvold and Andrews. When the questionnaire responded by the participants has been evaluated it has been found that the project managers mostly relied upon the cooperative approach to conflict, the project team members have declared that they have been mostly satisfied with the project management effectiveness associated with that project manager. Another result obtained from this study was that there was a negative relation between the confirming and competitive approaches. As a final result it was revealed that for the project managers studied, there was no statistically meaningful relation between the conflict approaches used by the project managers and the conflict intensity, constructiveness of conflict and the effectiveness of the project management associated with those particular project managers considered.

Key Words: Conflict, matrix organization, project managers, project organization, construction sector.

Proje Yöneticilerinin Çatışmalara Karşı Kullandıkları Yaklaşımlar: Matriks Örgütte Bir Uygulama

Giriş

İşletmelerde giderek artan ve karmaşıklaşan işlemlerle başedebilmek için öncelikle merkezîyetçi fonksiyonel yapılar, daha sonra ise ademi merkezîyetçi ürüne bağlı örgüt yapıları oluşturulmuştur. Ancak, ileri teknoloji kullanım gereği yöneticileri daha farklı oluşumlara yönlendirmiş, böylece ilk defa havacılık sanayiinde uygulamaya konulan matriks örgüt yapıları ortaya çıkmıştır. Matriks örgüt yapıları proje ve fonksiyonel yapılar arasında yer alan ancak, her ikisi tarafından da sınırlandırılmayan yapılardır (GALBRAITH, 1971). İdeal matriks yapılarda fonksiyonel ve ürün bölümleri, faaliyetlerini öncelik ve yetkinin sürekli dengelenmesi yoluyla yerine getirmektedirler. Böylece, hem fonksiyonel, hem de ürün esasına dayalı yapıların aynı anda uygulandığı bu yapılarda, eşit yetkilere sahip fonksiyonel ve ürün yöneticileri tam bir eşgüdüm ve ikili yetki ile çalışmaktadırlar. Bu durumun bir sonucu olarak iki amirli matriks çalışanları ortaya çıkmaktadır (BURNS, 1989; BURNS/WHOLEY, 1993).

Matriks yapı; çevresel karmaşıklığın yüksek olduğu, bu nedenle nihai ürünler üzerinde hızla yapısal değişikliklerin yapılmasının gerekli olduğu durumlarda, karmaşık ürün tasarımlarının yapılmasının gerekli olduğu ve bu tasarımların sık sık yenilenmesi gereken hallerde uygulanmalıdır. Ayrıca, matriks yapı bu tasarımları gerçekleştirebilecek nitelikte farklı eğitim ve bakış açılarına sahip bireylere ihtiyaç duyulduğunda faydalı bir örgütsel yapıdır (THAMHAIN/WILEMON, 1977; GEMMILL/WILEMON, 1970; GREINER/SCHEIN, 1981). Çünkü birden fazla bakış açısıyla konulara eğilinmesi sürekli ürün geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır (ANDERSON, 1994). Matriks yapı, özellikle ortak kaynak kullanımı gerektiren örgütlerde maliyetlerde düşüş

sağladığı (GOODMAN, 1970) gibi, kaynakların birimler arasında transfer eksikliğini, dolayısıyla çoğu zaman atıl kalacak ilave kaynakların kullanım zorunluluğunu da ortadan kaldırmaktadır (SCHONBERGER, 1996). Özellikle, çokuluslu şirketler açısından düşünüldüğünde, matriks yapı ademi merkeziyetçi bir yaklaşımın uygulanmasını, güç dengelerinin sıkıca korunmasını, sağlıklı bir iletişim kurulmasını gerektirmesi bakımından da bazen ikincil faydalar sağlamaktadır (GEMMILL/WILEMON, 1970). De Laat (1994)'a göre işletmelerde güç dengelerindeki bozulma teknik müdürler lehine olduğunda, kaynak kullanımı ve transferi, maliyet analizi gibi konulardan sorumlu olan yönetsel amirlerin görevlerini yerine getiremedikleri görülmüştür. Buna karşın, güç dengesinin teknik müdürler aleyhine bozulması halinde de, bu yöneticilerin sadece toplantı yönetmekle sorumlu olmaktan ileri gidemedikleri ve kendi alt birimleriyle iletişimlerinin bozulduğu ortaya çıkmıştır (DE LAAT, 1994). Matriks yapının başta gelen özelliklerinden olan ademi merkeziyetçilik; karar verme yetkisinin mümkün olan en alt düzeylere kadar indirilmesine, böylece hem üst yönetimin üzerindeki yükün büyük ölçüde hafifletilmesine, hem de işin başında olan, o kararın nedenlerini bilen, sonuçlarını en azından kendileri açısından en doğru olarak tahmin edebilecek bireylerin yetkilendirilmesini sağlamaktadır (BARLETT/GHOSHAL, 1995). Bu durum, yapılan işle ilgili bilgiye sahip bireylerin karar sürecine katılmalarını sağlayarak, bir taraftan kararlarda gerilimleri önlemekte, bir taraftan da verilerin eksiksiz olarak değerlendirilmesine imkan vermektedir (CHARAN, 1991). Ayrıca karar verme sürecinde katılım, bireyler üzerinde olumlu bir psikolojik etkiye neden olmaktadır. Kararlara katılım, bireylerarası iletişimi geliştirmekte, kendinin önemsendiğini hisseden bireyler, işletmeleri için yararlı oldukları düşüncesi ile motive olmaktadır (STEWART, 1989).

Matriks yapı, özellikle detaylı ve koordineli bir çalışma gerektiren yüksek teknolojilerin kullanıldığı örgütlerde daha sıklıkla kullanılmaktadır. Öte yandan alt düzeylerde çalışan personelin kararlara katılım ve yaygın yatay iletişim olanaklarıyla, matriks yapılarda örgütün çevresi ile daha sıkı iletişim halinde olması mümkün olmaktadır. Bu ise, çevreye ilişkin değerlendirmelerin daha çabuk yapılarak, çevreye uyumu sağlayan adımların daha seri atılmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, matriks yapılar özellikle finans kurumlarında, sağlık ve inşaat sektörlerinde kullanılmaktadır.

Matriks Yapıda Çatışmalar

Matriks örgüt yapısı; hızlı değişen, karmaşık çevrelerde yer alan örgütlerde esnek kaynak kullanımından, yaygın yatay iletişime imkan vermeye kadar birçok konuda avantajlar sağlamakla beraber, bazı dezavantajlara da

sahiptir. Bunların başında matriks yapının içinde bulunan iki ayrı işletim sistemi gelmektedir (THAMHAIN/WILEMON, 1975, 1977). Bu sistemdeki hiyerarşik yapıda, yatay bağlantılar üzerine kurulu teknik kontrol ve dikey bağlantılar üzerine kurulu yönetsel kontrol mekanizmaları, özellikle yetkilerin kesiştiği noktalarda çatışmaların çıkma olasılığını artırmaktadır (DE LAAT, 1994). Ortaya çıkan bu çatışmaların iki sebebi olabilmektedir. İlki, iki üstün birbirlerinin isteklerinden habersiz olmaları, ikincisi ise birbirleriyle çatışan isteklerde bulunmalarıdır. İki üstün birbirlerinin isteklerinden haberdar olmamaları iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Bu durum; örgütte sağlıklı, süratli işleyen bir iletişim sistemi kurulmamış olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu ise, matriks yapının dezavantajı gibi değil de, uygulama hatası olarak da kabul edilebilir. İletişim eksikliği, hatalı personel seçimi veya kişilere sistemin iyi tanıtılıp benimsetilmemesinden de kaynaklanabilmektedir. O zaman ortak gibi çalışması gereken bireyler birbirleriyle iletişime geçmeden kendi kararlarını uygulamaya geçebilmektedirler. Bu durumun sebebi ise, böylesi bir iletişimin gerekli olduğundan haberdar olamamaları bile olabilmektedir (SCHONBERGER, 1996).

Yöneticilerin birbirleriyle çatışan isteklerde bulunmaları ise kasti olarak birbirlerini engelleme arzularından kaynaklanabilmektedir. İşte bu durum, matriks yapının en önemli dezavantajı olarak görülmektedir. Nitekim, matriks örgütlerde kontrol mekanizmalarının kullanımı için ne kadar çaba sarf edilirse edilsin, yöneticilerin liderlik vasıflarının ve kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı gayriresmi kontrol mekanizmalarının işlemesi önlenememektedir (CICERO/WILEMON, 1970; COLLINS/HULL, 1986). Bu ise, sistemin insan unsuruna fazlasıyla bağlı hale gelmesine yol açmaktadır (GREINER/SCHEIN, 1981; PINTO/ KHARBANDA, 1995). Bu durumda bireyler istemeyerek bile olsa sistemi kilitleyebilmekte, durumun fark edilmesi de uzun zaman alabilmektedir. Bu nedenle matriks örgütlerde personel seçilmesinde ve yönetilmesinde çok dikkatli olunması gerekmektedir. Nitekim, Womack ve Jones (1994) matriks yapıdaki başarının en önemli anahtarının doğru personel seçimi olduğunu öne sürerken, bazı yazarlar konularında uzman, iyi eğitim almış, personelin istihdamı gereğinden söz etmektedirler (GREINER/SCHEIN, 1981; GEMMILL/WILEMON, 1970). Bir grup yazar ise, personelin iyi bir örgüt içi eğitimden geçmiş olmasının gereğini vurgulamaktadırlar (TEAL, 1991; ADLER, 1993; ARGYRIS, 1994; FULMER, 1994). Nitekim farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerle işbirliği içinde, dinamik bir ortamda çalışmak durumunda olan bireyler, gerekli durumlarda anında müdahalelerde bulunabilmek için örgüt içindeki tüm faaliyetlerden haberdar olmalıdırlar (WOMACK/JONES, 1994). Öte yandan, ikili ilişkilere bağlı gayri resmi iletişim mekanizmalarının kullanımını da gerektiren matriks yapılarda çalışan

bireylerin sosyal yönlerinin güçlü olması, stresli ortamlarda çalışabilir nitelikte olmaları (CICERO/WILEMON, 1970; GREINER/SCHEIN, 1981) ve işbirlikçi bir yaklaşım içinde olmaları gerekmektedir (GOODMAN, 1970).

Matriks yapılarda günlük kararlarda bile, en az iki koldan katılım ve yaygın iletişim düzeni üzerine kurulmuş yönetsel mekanizmaların olması gerekmektedir. Ancak, bu yapının yaşaması, denge noktasının sürekli değişme eğiliminde olduğu yetki dengesine bağlıdır. İkili yetkinin her iki ucunda bulunan yöneticilerin dengeyi sürekli kendi lehlerine bozmak için uğraşmalarını engellemek üzere bu durumu sürekli kontrol ederek gerekli önlemleri alacak bir mekanizma oluşturulmalıdır (DAVIS/LAWRENCE, 1978). Kuramsal olarak matriks yapı, yürütülen bir faaliyetin bütün kontrolünün, konusunda uzman olan proje müdürüne verilmesini gerektirmektedir. Ancak, bu durum pratikte gerçekleştirilememektedir. Proje yöneticisi dışındaki işlevsel yöneticilerin karar mekanizmalarına dahil edilmeleri zorunluluk halini aldığıında, proje müdürleri adeta bir koordinatör rolü üstlenmiş olmaktadır (GEMMILL/WILEMON, 1970). Öte yandan, üretim işletmelerinde projeye dayanan yapı da her zaman çok olumlu sonuçlar veremeyebilmektedir. Çünkü, ilgili faaliyetin başında bulunan proje müdürünün tam yetkiye sahip olması, daha çok kendi projesinin başarıyla tamamlanmasını ön plana alarak, örgütü bir bütün olarak düşünmesini engelleyebilmektedir (GEMMILL/WILEMON, 1970). Bu durumda örgütün ana stratejileri ile çatışan amaçlar ortaya çıkabilmekte ve bütün güç, bu amaçların gerçekleştirilmesi için seferber edilebilmektedir. Üstelik, bu durumun fark edilip düzeltilmesinde çok geç kalınması da sözkonusu olabilmektedir. Sonuç olarak, yetki çatışmalarına açık olan matriks yapıda üretim birimleri ile işlevsel birimlerin birbirleriyle çatışan hedeflere ulaşmak için çaba göstermeleri kaçınılmaz olabilmektedir. Ancak bu durum örgüt içi anarşi yaratması nedeniyle oldukça tehlikelidir (GREINER/SCHEIN, 1981).

Matriks Yapıda Çatışmalara Yaklaşımlar

Matriks yapının beraberinde getirdiği sorunların temelinde insan unsurunun yer almakta olduğu söylenebilir. Nitekim, matriks yapıların başarısı bu sistemde yer alan bireylerin eğitimlerine, becerilerine, sistemin işleyişini iyi anlamış olmalarına, dahası sorunlara “iyi niyet”le yaklaşmakta olmalarına bağlıdır. İyi niyet matriks yapının kaçınılmaz unsurları olan tam katılım, sıkı iletişim ve çatışmalarda orta yolun bulunması için kaçınılmazdır (BARKER/TJSOSVOLD/ANDREWS, 1988). Teal (1991) sistemdeki karmaşaya yol açan ana noktaların iyi niyet eksikliğinden kaynaklanmakta olduğunu vurgulamaktadır.

Matriks örgütlerde çalışanların işbirliği içinde, ekip halinde çalışmalarını gerektiren bir yapının olması, birbirlerinden farklı görüşlere sahip bireylerin birarada çalışması sonucunda çatışma yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Bu anlamda çatışmanın ortaya çıkmasını engellemek yerine, Pascale (1994)'ın da belirttiği gibi belirli bir alt sınırı korumak ve ortaya çıkan çatışmaları yıkıcı değil yapıcı bir şekilde yönlendirmek gerekmektedir. Birçok yazar (THAMHAIN/WILEMON, 1975; BARKER/TJSOSVOLD/ANDREWS, 1988; SCHONBERGER, 1996; BARTLETT/ GHOSHAL, 1995) bu durumda yöneticiden beklenen en önemli özelliğin, ortaya çıkan bireyler ve birimlerarası çatışmaları önceden tahmin ederek gerekli çözümleri hazır etme becerisi olduğu görüşünü savunmaktadırlar.

Proje yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışma, örgütlerde çatışmaların en çok, işin programlanması sürecinde yaşandığını bunu, öncelik ve hedeflerin belirlenmesi süreci ile işgücü planlamasının takip ettiğini ortaya koymuştur (THAMHAIN/ WILEMON, 1975).

Birçok yazarın çatışmayı stres, zarar, dövüş gibi kelimelerle bağdaştırması, çatışmanın kaçınılması gereken bir durum olduğu kanısını oluşturmaktadır. Oysa çatışmanın iyi ve kötü tarafları olduğunu savunan yazarlar da bulunmaktadır (KING, 1981). Nitekim Burke (1970), bazı durumlarda örgüt içi dinamikleri canlı tutmak için çatışmanın desteklenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Alexander (1991) da, özellikle belirsizliğin egemen olduğu durumlarda, çatışmanın sağlıklı bilgi akışı gereksiniminin karşılanmasına zemin hazırladığını savunmuştur. Öte yandan Mintzberg (1991), örgütlerdeki çatışmanın performans üzerindeki etkisinin çan eğrisi çizdiğini; dolayısıyla belli bir düzeye kadar çatışmanın örgütte performansı artırdığını ancak, optimum düzey aşıldıktan sonra çatışmanın çok yıkıcı sonuçlar da verebileceğini vurgulamıştır. Gerçekte, örgüt içinde yaşanan çatışmalar bir çeşit güvenlik sübabı olarak da değerlendirilebilir. Bu durumda, belli bir konunun yıkıcı etkilerinin ortaya çıkmasından önce ortaya konulup önce çözümler aranması en olumlu yaklaşım olarak görülmektedir. Çünkü, çatışmanın çıkması ona çözüm getirilmesini gerektirdiğinden, bazı yazarlarca çatışma yenilik ve gelişim anlamında ele alınmaktadır (PICHAULT, 1995). Pascale (1994) ise, çatışmayı saklı konuların açığa çıkması, belli konuların ve hedeflerin aydınlatılması için bir fırsat olarak değerlendirmekte, bu anlamda çatışmanın sistemin etkililiğini artırdığını savunmaktadır.

Yöneticilerin zaman zaman örgüt içi performansı artırmak amacıyla çalışanlar arasında rekabeti sağlayacak çatışmaları kışkırttıkları bilinmektedir (PASCALE, 1994). Ancak, çatışmaların dozu ve ciddi bir boyuta ulaşmaksızın yönetilebilmesi önemlidir. Diğer bir deyişle, çalışanlar birbirleriyle rekabet içinde çalışırken gerekli alanlarda işbirliği de yapabilmelidirler. Bu noktadaki

sınır çizgisini belirleyip uygulama görevi de yöneticilere düşmektedir (MINTZBERG, 1991).

Çatışmaların yönetiminde iki ana grup yaklaşım etkili olmaktadır. Mücadele bazlı rekabetçi yaklaşım ile, iltişim temeline dayanan işbirlikçi yaklaşım. Rekabetçi yaklaşım, matriks örgüt yapısı gibi yetki eşitliği ve farklı bakış açılarına hatta çoğu zaman da farklı alt amaçlara sahip bireylerin beraberce çalışma zorunluluğu olan bir yapıda sıkça uygulanmaktadır (DE LAAT, 1994). Rekabetçi yaklaşımda, bir tarafın kazancı, diğer tarafın kaybına neden olmaktadır (BARKER/TJOSVOLD/ ANDREWS, 1988). Dolayısıyla, rekabetçi yaklaşımda bir kazanan, bir de kaybeden taraf bulunmaktadır (CLAPTON, 1984). Bu yaklaşımda sözler vermek, ikna etmeye çalışmak, zorlama, mecbur etme, tehdit gibi yöntemler kullanılmaktadır.

Öte yandan, örgüt içinde yer alan bireylerin ya da birimlerin yetki bakımından birbirlerine üstünlük sağlayamadıkları durumlarda, kendi lehlerine sonuçlara ulaşabilmek için karşı tarafla işbirliğine gittikleri görülmektedir. Pascale (1994) da iç dengesini bulmuş örgütlerde işbirlikçi yaklaşıma daha çok rastlandığını öne sürmektedir. Bu yaklaşım, çıkmaza girerek pazarlıkların imkânsız hale gelmesini engellemek için kullanılmaktadır. Nitekim birçok yazar, kalıcı ve tatmin edici nitelikteki anlaşmaların rekabetçi yaklaşımdan ziyade, işbirlikçi yaklaşımdan elde edildiğini vurgulamaktadırlar (BURKE, 1970; THAMHAIN/WILEMON, 1975; CLAPTON, 1984; BARKER/TJOSVOLD/ANDREWS, 1988). Bir çatışmada yöneticilerin işbirlikçi yaklaşımı en iyi yöntem olarak ifade ettikleri ortaya konulmuştur (THAMHAIN/WILEMON, 1975). Benzer sonuca, Blerkom ve Tjosvold (1981) da ulaşmışlardır. Hatta, yöneticilerin rekabetçi yaklaşımın çeşitli avantajlarına rağmen ondan kaçınmaya çalıştıklarını belirlemişlerdir. Dumaine (1993), işbirlikçi yaklaşımda tarafların öncelikle birbirleriyle işbirliğine girmeye istekli olmaları gerektiğini vurgulamış, ardından da çözüm için gerçekten çaba sarfetmelerinin kaçınılmaz olduğunu dile getirmiştir. Barker, Tjosvold ve Andrews (1988) ise, işbirlikçi yaklaşımda tarafların önceliklerini tam olarak belirleyebilmelerini bile çok önemli bir adım olarak nitelendirmektedirler. Diğer bir ifadeyle, işbirlikçi yaklaşım tarafların olaylara sorun çözmek üzere yaklaşımlarını, birbirlerine güvenmelerini gerektirmektedir. İşbirlikçi yaklaşımda, Clapton (1984)'ın ifadesiyle akılcı bir inatçılıkla davranıp, tarafların kendi isteklerini mümkün olan en üst düzeyde karşılamaya çalışırken, karşı tarafın tutumuna göre gerektiğinde geri adım atmaları da bir yöntem olarak kullanılabilir.

Literatürde rekabetçi ve işbirlikçi yaklaşımlar çatışmalarla başederken kullanılan iki temel yaklaşım olarak ele alınmakla beraber, birçok yazar bu iki uç arasında yer alan farklı yöntemler de belirlemişlerdir. Bu yazarlardan Ruble ve Thomas (1976) ortaya koydukları çatışmalara yaklaşım modelinde,

zorlayıcılık ve işbirlikçilik adını verdikleri iki boyut belirlemişlerdir. Bunlardan zorlayıcı boyutu, tarafların sadece kendi hedeflerine ulaşmak üzere savaşmaları olarak tanımlarken; işbirlikçi boyutu tarafların birbirlerinin çıkarlarını da gözönüne almaları olarak değerlendirmişlerdir. Daha sonra, bu iki boyut arasında beş ana grup belirlemişlerdir. Bunlar; kaçınmacı, bağdaştırıcı, rekabetçi, dayanışmacı ve uzlaşmacı yaklaşımlardır. Bu ayırmamaya benzer biçimde Barker, Tjosvold ve Andrews (1988) da işbirlikçi, onaylayıcı, rekabetçi ve kaçınmacı adını verdikleri yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bunlardan işbirlikçi ve onaylayıcı yaklaşımların, çatışmalarda yapıcı etkileri olduğu ve etkili yönetim ile olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan, kaçınmacı ve rekabetçi yaklaşımların kullanılması durumlarında yıkıcı etkiler yaratan çatışmaların artacağı ileri sürülmüştür.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın ekonomide önemli bir rol üstlenmiş olan ve faaliyetlerinin niteliği gereği matriks örgüt yapısını uygulamak durumunda olan inşaat sektöründe yapılması planlanmıştır. Bu nedenle çalışma kapsamına alınan örgütte;

- Proje yöneticilerinin çatışmalara karşı en çok kullandıkları yaklaşım(lar)ın belirlenmesine,
- Proje yöneticilerinin çalışanlara karşı kullandıkları yaklaşımlar ile proje ekibinde yer alan mimar ve mühendislerin çatışmaların yoğunluğu, yapıcı çatışmalar ve etkili proje yönetimine ilişkin algıları arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine,
- Proje yöneticilerinin çatışmalara karşı kullandıkları yaklaşımlar arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesine,
- Proje ekibinde görev alan mimar ve mühendislerin etkili proje yönetimine ilişkin belirlemelerinin saptanmasına çalışılmıştır.

Yöntem

Anket

Bu çalışmada, matriks örgütlerde kullanılmakta olan çatışma yaklaşımları, çalışanların çatışma yoğunluğu, çatışmaların yapıcılığı ve etkili proje yönetimi konularındaki algılarını belirlemek üzere Barker, Tjosvold ve Andrews'un (1988) ortaya koydukları anketten yararlanılmıştır. Bu anket, iki ana bölümden meydana gelmektedir. Bunlardan ilk bölüm, proje yöneticilerinin çatışmada kullandıkları yaklaşımlar, ikinci bölüm ise proje ekibinde çalışanların yaşanan çatışma ile ilgili algılarına ilişkindir. Birinci bölümde yer

alan 20 sorunun ilk yedisi 'işbirlikçi' yaklaşıma, 8. ve 9. soruları 'onaylayıcı' yaklaşıma, sonra gelen yedi soru 'rekabetçi' yaklaşıma ve son dört soru 'kaçınmacı' yaklaşıma ilişkindir. Katılımcılardan bu bölümdeki soruları cevaplandırırken, şu anda birlikte çalıştıkları proje müdürünü düşünmeleri istenmiştir. İkinci bölümü oluşturan 18 sorunun ilk altısı çatışma yoğunluğu, diğer altısı yapıcı çatışmalar ve kalan altısı ise çalışanların etkili proje yönetimine ilişkin algıları ile ilgilidir.

Ankette çatışmalara karşı kullanılan farklı yaklaşımların muhtemel sonuçları olarak belirlenen bu üç soru grubundan ilki çatışmaların yoğunluğu ile ilgilidir. Bu, projede yer alan bireylerin zıt fikirleri ortaya koyabilme, farklı bakış açılarına sahip olabilme, işlerin nasıl yürütüleceğine ilişkin münakaşa edebilme ölçüsüdür.

İkinci grup çatışmaların yapıcılığına ilişkindir. Bu, çalışanların yaşadıkları çatışmaların kendilerini ne ölçüde daha sıkı çatışmaya teşvik ettiği, ne denli enerjik yaptığı, bir takım faydalar ortaya çıkardığı ya da proje yöneticisine karşı anlayışı arttırdığına ilişkindir.

Üçüncü grupta yer alan proje yönetiminin etkililiğine ilişkin sorular ise, proje yöneticisinin iş tatminini, projeye ve örgüte bağlılığı, iş performansını, çalışanların kendisine güveni ne denli artırdığını belirlemeye yöneliktir.

Ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Buna göre seçenekler hiçbir zaman (0), nadiren (1), bazan (2), sık sık (3) ve her zaman (4) olarak sıralanmıştır.

Sorular Türkçe'ye çevrildikten sonra, matriks yapılarda proje yöneticisi olarak çalışmış 13 kişiye okutulmuş, önerilen düzenlemelerden sonra bir grup kişiye uygulanarak güvenilirlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Buna göre, birinci bölüm için Cronbach Alfa katsayısı 0,76 bulunurken, bu değer ikinci bölüm için 0,73 olarak tespit edilmiştir.

Örneklem

Alan çalışması için, yapılan iş gereği matriks yapıyı kullanmak zorunda olan müteahhithlik sektöründe faaliyet gösteren, Türkiye'de ve yurtdışında projeleri olan büyük bir inşaat şirketi seçilmiştir. Bu şirkette, proje müdürlüklerinde merkezi birimlerle bağlantılı olarak görev yapmakta olan personel çalışma kapsamına alınmış, bu bireylerin birden fazla projede görev almış kişiler olmalarına özen gösterilmiştir. Bu nitelikleri taşıyan 29 personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Katılımcılara verilen bütün anketler değerlendirilebilir olmaları nedeniyle analiz edilebilmiştir.

Bulgular

Veriler SPSS ile analiz edilmiştir. İlk değerlendirme sonucunda katılımcıların sadece 4 tanesinin kadın olduğu, 3 tanesinin mimar, geri kalanların ise inşaat mühendisi oldukları anlaşılmıştır.

Elde edilen verilere göre, katılımcıların proje müdürlerinin çatışma durumlarında en çok kullandıkları yaklaşımı belirlemeye yönelik olarak verdikleri cevapların dökümü Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Çatışmalara Karşı Kullanılan Yaklaşımlar (%)

Seçenekler Yaklaşımlar	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazan	Sık sık	Her zaman
İşbirlikçi	0	22	41	29	8
Onaylayıcı	9	17	32	26	16
Rekabetçi	15	27	25	29	4
Kaçınmacı	8	27	35	27	3

Bu tablodan anlaşıldığı üzere, çalışma kapsamına alınan bu şirketin çalışanlarının belirlediklerine göre, çatışma karşısında proje yöneticilerince en fazla kullanılan yaklaşım işbirlikçi yaklaşım olup bunu, kaçınmacı, onaylayıcı ve rekabetçi yaklaşımlar izlemektedir.

Öte yandan anketin ikinci bölümünden elde edilen veriler incelendiğinde, çalışanların örgüt içinde yaşanan çatışmaların yoğunluğuna ilişkin sorulara nadiren (%43) ve bazan (%40) cevaplarını verdikleri görülmüştür. Ancak “hep çatışma olur” seçeneğini işaretleyen olmamıştır. Bu cevaplar, çalışma kapsamına alınan örgütte çatışmaların ara ara yoğunluğunun artmakta olduğunu göstermektedir. Buna karşın, katılımcıların verdikleri cevaplardan örgütlerindeki yapıcı çatışma yoğunluğunun oldukça yüksek olduğunu belirlemek mümkündür. Hiçbir zaman yapıcı çatışma yaşanmadığına ilişkin cevaplar, bu konuda diğer seçeneklere verilen cevaplar içinde düşük bir yüzde ile ifade edilmiştir (%5). Diğer taraftan yapıcı çatışmaların bazan ya da sık sık yaşandığını düşünenlerin oranı %61’dir.

Bu çalışmadaki amaçlardan biri, çalışanların çatışma yoğunluğuna, yapıcılığın ve etkili proje yönetimine ilişkin algıları ile çatışmalara karşı proje yöneticilerince kullanılan yöntemler arasında bir ilişkinin olup olmasını

belirlemektir. Pearson korelasyonu ile yapılan analizden elde edilen verilere göre (Tablo 2), çatışma yoğunluğu ile sadece işbirlikçi yaklaşım arasında istatistiksel olarak önemli ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 2: Çatışmalarına Karşı Kullanılan Yaklaşımlarla Çatışmanın Yoğunluğu, Yapıcılığı ve Etkili Proje Yönetimi Arasındaki İlişkiler

		Grup 1	Grup 2	Grup 3	Grup 4	Grup 5	Grup 6	Grup 7
Grup 1	Pearson Korelasyonu	1.000	.276	-.260	-.071	-.378*	.170	.285
İşbirlikçi	Anlamlılık düzeyi	.	.147	.172	.713	.043	.377	.134
Yaklaşım	N	29	29	29	29	29	29	29
Grup 2	Pearson Korelasyonu	.276	1.000	-.411*	.059	-.039	-.118	-.033
Onaylayıcı	Anlamlılık düzeyi	.147	.	.027	.762	.840	.544	.865
Yaklaşım	N	29	29	29	29	29	29	29
Grup 3	Pearson Korelasyonu	-.260	-.411*	1.000	.169	.313	-.314	-.270
Rekabetçi	Anlamlılık düzeyi	.172	.027	.	.381	.098	.097	.157
Yaklaşım	N	29	29	29	29	29	29	29
Grup 4	Pearson Korelasyonu	-.071	.059	.169	1.000	.295	.051	.117
Kaçınmacı	Anlamlılık düzeyi	.713	.762	.381	.	.121	.794	.547
Yaklaşım	N	29	29	29	29	29	29	29
Grup 5	Pearson Korelasyonu	-	-.039	.313	.295	1.000	-.198	-.272
Çatışmanın	Anlamlılık düzeyi	.378*	.840	.098	.121	.	.303	.154
Yoğunluğu	N	.043 29	29	29	29	29	29	29
Grup 6	Pearson Korelasyonu	.170	-.118	-.314	.051	-.198	1.000	.057
Çatışmanın	Anlamlılık düzeyi	.377	.544	.097	.794	.303	.	.768
Yapıcılığı	N	29	29	29	29	29	29	29
Grup 7	Pearson Korelasyonu	.285	-.033	-.270	.117	-.272	.057	1.000
Etkili	Anlamlılık düzeyi	.134	.865	.157	.547	.154	.768	.
Proje Yön.	N	29	29	29	29	29	29	29

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2 uçlu)

Tablo 2'deki sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların çatışmaların yapıcılığı ve etkili proje yönetimine ilişkin algıları ile proje yöneticilerinin çatışmalara karşı kullandıkları yaklaşımlar arasında çalışma kapsamına alınan bu örgütte bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Çalışma kapsamına alınan örgütte çatışmalara karşı kullanılan yaklaşımlar arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesinde de Tablo 2'deki sonuçlardan yararlanılmıştır. Buna göre, rekabetçi ve onaylayıcı yaklaşım arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişki saptanmıştır (-.411).

Son olarak çalışmanın yapıldığı örgütte katılımcıların anketteki sorulara verdikleri cevaplar gruplandırılıp, ortalamalarına ilişkin veriler değerlendirildiğinde, etkili proje yönetimine ilişkin sorulara verilen cevapların toplandığı grubun (7. grup) diğerleri içinde en yüksek puana sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: Katılımcıların Ankete Verdikleri Cevapların Ortalamaları İtibariyle Karşılaştırılması

	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	95% Güvenilirlik		Minimum	Maksimum
					Alt düzey	Üst düzey		
1	29	2.2217	.6793	.1261	1.9633	2.4801	1.29	3.43
2	29	1.7759	.5604	.1041	1.5627	1.9890	.50	3.00
3	29	1.7931	.7736	.1437	1.4988	2.0874	.29	2.86
4	29	2.1810	.4624	8.587E-02	2.0051	2.3569	1.25	3.00
5	29	1.6092	.4720	8.765E-02	1.4297	1.7887	.83	2.83
6	29	2.0862	.6449	.1198	1.8409	2.3315	1.17	3.33
7	29	2.5123	.4653	8.640E-02	2.3353	2.6893	1.43	3.29
Top	203	2.0256	.6510	4.569E-02	1.9355	2.1157	.29	3.43

Sonuçlar

Matriks örgüt yapısı emir komutada birlik prensibinin bozulduğu, ikili kontrol mekanizmalarının devreye girdiği yapılardır. İnşaat sektörü gibi proje temeline dayalı işkollarında faaliyet gösteren örgütler için uygulanması gereken

bu yapının, belirsizliği arttırıcı etkisi nedeniyle özellikle belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan ülkelerde işletilmesinin zor olduğu ileri sürülmektedir (HOFSTEDE, 1980). Türkiye'de belirsizlikten kaçınma boyutunda görece olarak belirsizliğe toleransı düşük tarafta yer almaktadır. Bu nedenle ülkemizde matriks yapının gereklerinin tam olarak uygulanmaması beklenilebilir. Ancak, iş kapasitesinin yüz milyon dolar düzeyine eriştiği büyük ölçekli işletmelerde; şantiye sayısının artması ve şantiyelerin genişlemesi karşısında, merkezi örgütlerin hantallaşmadan kaçınmak üzere küçük tutulduğu görülmektedir. Çoğunlukla başka ülkelerde de şantiyeleri olan bu tür örgütlerde, hem coğrafi hem de fonksiyon temeline dayalı örgütlenmeler ortaya çıkmaktadır. Hatta karar mekanizmasını hızlandırmak üzere, şantiyelerdeki proje müdürlerinin yanı sıra merkezi birimlere doğrudan rapor veren roller de oluşturulmaktadır.

Öte yandan, inşaat sektöründe görev almış üst yönetim düzeyindeki bireylerden alınan görüşlere göre, ideal matriks yapıda olması gereken yetki paylaşımının Türkiye'de uygulanamadığı, onun yerine yetki dağılımında genellikle üst yönetim lehine bir paylaşım olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, matriks örgüt yapısının yetki eşitliği ilkesinin bozulmakta olduğu izlenimi edinilmektedir.

İnşaat sektöründe şantiyeler ile merkezi birimlerin örgüt yapıları birbirlerinden farklı olduğundan, her iki birimde birbirine benzemeyen kültürel özellikler ve işleyiş olması kaçınılmazdır. Bu durum ise, çatışma yoğunluğunu arttırıcı bir unsurdur. Ayrıca mali, teknik ve yönetsel birimlerin iç içe girdiği böylesi örgüt yapılarında ortak kaynak kullanma zorunluluğu da çatışmaların yoğunluğunu arttırmaktadır. Çatışmaların artmasındaki bir neden, ortak kullanılan makina ve ekipmanın kullanımını programlamaktan sorumlu bireylerin proje müdürlerinden daha alt pozisyonlarda olmalarıdır. Literatürde bu ve benzeri nedenlerle yaşanması kaçınılmaz çatışmalara karşı kullanılması en uygun yaklaşımların işbirlikçi ve onaylayıcı yaklaşımlar olduğu ifade edilmektedir. Nitekim, bu çalışmada işbirlikçi yaklaşım ile çatışmanın yoğunluğu arasında ters yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın yapıldığı örgütte çalışanların, çatışmaların çözümünde işbirlikçi yaklaşım kullanılmasıyla çatışmayı daha az yoğun olarak algıladıkları anlaşılmaktadır.

Bu çalışmada, çatışmalara karşı kullanılan işbirlikçi ve onaylayıcı yaklaşımlarla projede çalışanların çatışmaların yapıcılığı ve etkili yönetimine ilişkin algıları arasında bir ilişki olabileceği düşünülmüş ancak bu ilişkiye rastlanamamıştır. Bu sonuç, çalışma kapsamına alınan çalışanların çatışmayı aslında çok da kabul edilebilir bir kavram olarak görmediklerini düşündürmektedir. Nitekim bu sonuç; literatürde toplumsallık düzeyi yüksek toplumlardaki bireylerin öncelikle, kendilerini çatışmadan uzak tutmaya çalıştıklarına, bir çatışma durumunda ise bunu açık bir çatışma haline dönüştürmekten kaçın-

dıklarına, böylece grup içi uyumu bozmamaya özen gösterdiklerine ilişkin ifadelerle (WEAVER, 2001) uyum göstermektedir. İşbirlikçi yaklaşım ile etkili proje yönetimi arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunamamasına karşın, bu örgütte en fazla kullanılan yaklaşımın işbirlikçi yaklaşım olduğu, etkili proje yönetimine ilişkin sorulara verilen cevaplardan da katılımcıların örgütteki proje yönetiminden genelde memnun oldukları sonucu elde edilmiştir. Bu durumda, beklenen istatistiksel olarak anlamlı sonucun bulunamama sebebi iki nedene bağlanabilir. Bunlardan ilki, örneklem sayısının azlığı ikincisi ise, özünde çatışmayı onaylamayan aksine uyumu ve uzlaşmayı yeğleyen bireylerin, çatışmanın yapıcı da olabileceğini düşünememeleri olabilir. Diğer bir deyişle, bu çalışmaya katılan çalışanlar çatışma durumunda kullanılabilir işbirlikçi yaklaşımla, kısa zamanda yeniden herkesin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilebildiği uyumlu duruma geçilebileceğini, ancak bu yaklaşımın çatışmayı daha yapıcı bir hale getirmeyeceğini düşünmektedirler. Aslında “yapıcı çatışma” kavramı rekabeti ve bireysel özerkliği vurgulayan bireysellik düzeyi yüksek toplumlarda cesaretlendirilen bir çatışma anlayışı olup, büyük bir olasılıkla toplumsallık düzeyi yüksek toplumlarda bu hasımca bir çatışma yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir.

Elde edilen bulgulardan; uzlaşmacı yaklaşım ile rekabetçi yaklaşım arasındaki ters yönlü ilişki, bu örgütte bu iki yaklaşımın birlikte kullanılmadığına işaret etmektedir. Rekabetçi yaklaşımda, bir tarafın amaçlarına ulaşmasının diğer tarafın amaçlara ulaşmasını engelleyeceği algısı bulunmaktadır. Oysa, özellikle de matriks yapılı örgütlerde taraflar, birbirlerini tamamlar nitelikteki amaçları gerçekleştirmek durumunda olan eşit güçlerde bireylerdir (THOMAS, 1977). Cleland (1968), matriks yapılarıdaki birimlerin amaçlarındaki karşılıklı bağımlılıktan kaynaklanan çatışmayı “ihtiyatlı çatışma” olarak tanımlamaktadır. Bundan kasıt, proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasında, örgütsel kaynakların ortak kullanımından ötürü sürekli bir müzakerenin kaçınılmaz olduğudur. Bu ise yeri geldiğinde tarafların önceliklerini gözden geçirerek, bazı durumlarda geri adım atmalarını gerektirebilmektedir ki bu, rekabetçi yaklaşımla çelişen bir durumdur.

Öte yandan çalışmanın yapıldığı örgütte, katılımcılar en çok kullanılan yaklaşımın işbirlikçi yaklaşım olduğunu belirtmişlerdir. Barker, Tjosvold ve Andrews (1998), ekipte çalışanların amaçlarının projenin süratlice bitirilmesi olduğunda işbirlikçi yaklaşım içinde olduklarını belirtmektedirler. İşbirlikçi yaklaşım, tarafların amaçlarının, geri adım atıp birinden vazgeçilemeyecek kadar önemli olduğu ve sorunun bütüncül bir bakış açısıyla çözümlenmesi gerektiği durumlarda kullanılmaktadır. İşbirlikçi yaklaşımın ayrıca, farklı uzmanlıklara ve görüşlere sahip bireylerin biraraya gelerek amaçlarını gerçekleştirmeye çalıştıkları durumlarda uygulanmasının uygun olduğu (THOMAS,

1977) düşünülürse, işbirlikçi yaklaşımın çalışmanın yapıldığı örgüt için duruma uygun bir yaklaşım olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmaya sorulara cevap vererek katılan çalışanlar, matriks yapıyı kullanmakta olan örgütlerde çalışanların tamamını temsil etmeyebilirler. Bu nedenle daha geniş kapsamlı bir çalışma ile işbirlikçi ve onaylayıcı yaklaşımlar ile rekabetçi ve kaçınmacı yaklaşımların örgüt performansı, çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkilerinin ele alınması ve uzun dönemde hangi yöntemin daha etkili olduğunun belirlenerek bu yapıyı kullanmakta olan örgütlere önerilecek bir model oluşturulmasında yarar görülmektedir.

Bu çalışmada en önemli kısıt, örneklem sayısının azlığıdır. Çalışmanın daha büyük örneklem grupları ile ve hatta kültürel bir karşılaştırmaya imkan verecek biçimde yeniden tasarlanması yararlı olacaktır.

Kaynakça

- ADLER, P.S. (1993), "Time and Motion Regained," *Harvard Business Review*, Ocak-Şubat: 97-108.
- ALEXANDER, J.A. (1991), "Adaptive Change in Corporate Control Practices," *Academy of Management Journal*, XXXIV(1): 162-193.
- ANDERSON, R.E. (1994), "Matrix Redux," *Business Horizons*, Kasım: 6-10.
- ARGYRIS, C. (1994), "Good Communication That Blocks," *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos: 77-85.
- BARKER, J./TJOSVOLD, D./ANDREWS, I.R. (1988), "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in a Matrix Organization," *Journal of Management Studies*, (25): 167-178.
- BARLETT, C.A./GHOSHAL, S. (1995), "Changing the Role of Top Management Beyond Systems to People," *Harvard Business Review*, Mayıs-Haziran: 132-142.
- BLERKOM, M.V/ TJOSVOLD D.(1981), "Effects of Social Context and Other's Competence on Engaging in Controversy," *The Journal of Psychology*, (107):141-145.
- BURKE, R.J. (1970), "Methods of Reasoning Superior_Subordinate Conflict: The Constructive Use of Subordinate Differences and Disagreements," *Organizational Behavior and Human Performance*, (5): 393-411.
- BURNS, L.R. (1989), "Matrix Management in Hospitals," *Administrative Science Quarterly*, XXXIV, Eylül: 349-368.
- BURNS, L.R./WHOLEY, D.R. (1993), " Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks," *Academy of Management Journal*, XXXVI, Ocak: 106-138.
- CICERO, J.P./WILEMON, D.L. (1970), "Project Authority - A Multidimensional View," *IEEE Transactions on Engineering Management*, XVII (2): 52-57.
- CHARAN, R. (1991), "How Networks Reshape Organizations For Results," *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim: 104-115.
- CLAPTON, S.W. (1984), "Seller and Buying Firm Factors Affecting Industrial Buyers' Negotiation Behavior and Outcomes," *Journal of Marketing Research*, XXI Şubat: 39-53.
- CLELLAND, D.I. (1968), "The Deliberate Conflict," *Business Horizons*.
- COLLINS, P.D./HULL F. (1986), "Technology and Span of Control Woodward Revisited," *Journal of Management Studies*, XXIII (2): 141-164.
- DAVIS, S.M./LAWRENCE P.R. (1978), "Problems of Matrix Organizations," *Harvard Business Review*, LVI Mayıs-Haziran: 131,142.

- DE LAAT, P.B. (1994), "Size, Technology, Complexity and Structural Differentiation: Toward a Theoretical Synthesis," *Administrative Quarterly*, XXIII, Mart: 111-136.
- DUMAINE, B. (1994), "Mr. Learning Organization," *Fortune*, 17 Ekim: 75-81.
- FULMER, R.M. (1994), "A Model For Changing the Way Organizations Learn," *Planning Review*, Mayıs-Haziran: 20-23.
- GALBRAITH, J.R. (1971), "Matrix Organizations Designs," *Business Horizons*, Şubat: 29-40.
- GEMMILL, G./WILEMON, D.L. (1970), "The Power Spectrum in Project Management," *Sloan Management Review*, Sonbahar: 15-25.
- GREINER, L.A./SCHEIN, V.E. (1981), "The Paradox of Managing a Project Oriented Matrix: Establishing Coherence Within Chaos," *Sloan Management Review*, XXII (2): 17-22.
- GOODMAN, R.A. (1970), "Organizational Preference in Research and Development," *Human Relations*, XXIII (4): 279-298.
- HOFSTEDE, H.G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Sage Publications: California).
- KING, D. (1981), "Three Cheers for Conflict," *Personnel*, Ocak-Şubat: 13-22.
- MINTZBERG, H. (1991), "The Effective Organization: Forces and Forms," *Sloan Management Review*, Kış: 54-67.
- PASCALE, R.T. (1994), "International Breakdowns and Conflict By Design," *Planning Review*, Mayıs-Haziran: 12-19.
- PICHAULT, F. (1995), "The Management of Politics in Technically Related Organizational Change," *Organization Studies*, XVI (3): 449-476.
- PINTO, J.K./KHARBANDA, O.P. (1995), "Lessons for an Accidental Profession," *Business Horizons*, Mart-Nisan: 41-50.
- RUBLE, T.L./THOMAS K.W. (1976), "Support for a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior," *Organizational Behavior and Human Relations*, (16): 143-155.
- SCHONBERGER, R.J. (1996), "Strategic Collaboration: Breaching the Castle Walls," *Business Horizons*, Mart: 20-26.
- STEWART, T.A. (1989), "CEOs See Clout Shifting," *Fortune*, 6 Kasım: 54.
- TEAL, T. (1991), "Service Comes First: An Interview with USAA's Robert F. McDermott," *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim: 91-105.
- THAMHAIN, H.J./WILEMON, D.L. (1975), "Conflict Management Review, İlkbahar: 31-50.
- THAMHAIN, H.J./WILEMON, D.L. (1977), "Leadership Conflict and Program Management Effectiveness," *Sloan Management Review*, Sonbahar: 69-89.
- THOMAS, K.W. (1977), "Howard Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviors," *Academy of Management Review*, Temmuz.
- WEAVER, G.R. (2001), "Ethics Programs in Global Business: Culture's Role in Managing Ethics," *Journal of Business Ethics*, 30:3-15
- WOMANCK, J.P./JONES D.T. (1994), "From Lean Production to the Lean Enterprise," *Harvard Business Review*, LXXII, Mart-Nisan: 93-103.