

KÜLTÜR İLE ŞEKİLLENEN ÇATIŞMA TEPKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Doç.Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F
İşletme Bölümü

A. Esmeray YOĞUN ERÇEN

ÖZET

Artmakta olan rekabet koşulları işletmeleri 'kalite' kavramına yöneltmiştir. Kaliteyi hem üründe hem de yönetim sürecinde yakalamaya çalışan işletmeler için artık insan unsuru çok büyük bir öneme sahiptir. Modern yönetim anlayışının çıkış noktası insanın üretim sürecinin bir girdisi olmaktan çok daha fazla bir anlamı olması ya da olmaması gerektiğidir. Bu bağlamda insana ait ne varsa artık yönetim sürecinin konusu haline gelmiştir. İnsan unsurunun öne çıktığı bu noktada hem teorik olarak hem de uygulamada kültür kelimesinin önemi fark edilmiştir. Bu kavramın önemini fark etmek işletmelere çok büyük bir avantaj sağlamıştır. Hem kaynakların etkin kullanımı hem de yönetim fonksiyonlarının en uygun ve etkin şekilde yerine getirilmesinde bireylerin kültürünün önemini fark etmiş olmak rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışan işletmeler için vazgeçilmez bir konu haline gelmiştir.

Bireylerin kültürleri aynı zamanda onların çatışmayı nasıl karşılayacaklarını ve nasıl yaşayacaklarını da şekillendirmektedir. İşletmeler çalışanlarının herhangi bir çatışmayı nasıl yaşayacağını ve bunun ne kadarını işletmeyle paylaşacağını, çalışanlarının kültürel değerlerini önceden bilerek, tahmin edebilirler.

Bu çalışmada çalışanların işletme içerisinde en doğru yerde ve şekilde değerlendirilmesi için gerekli olan bakış açısının temel taşı olan çalışanların kültürünün de etkisi ile çatışma durumunda ortaya koyduğu davranışlar ile bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Ülke Kültürü, Çatışma, Çatışma Tepkileri

ABSTRACT

Increasing competition has led business organizations to focus their attention on the concept of "quality" more than ever before. For companies trying to perfect quality dimension in both production and management processes human factor is becoming increasingly important. Contemporary management approaches consider the organization's human resource as the most critical element in its endeavor to increase organizational effectiveness. Perceiving people as the critical factor of the organizational effectiveness, therefore, have made managers turn their attention to the phenomena of culture in theory and practice. Businesses with an awareness of culture gained certain advantages over their rivals. Both effective use of existing resource and proper application of managerial functions, and proper application of managerial functions in a sense required the culture of people to be studied and understood if the organization wants to develop competitive advantages.

Culture and conflict are closely related concepts; in that culture affects the way people deal with conflict or conflicting situations. Business organizations can use the information concerning culture in order to predict how their employees would respond to conflict and conflicting situations.

In this study, efforts have been made to relate organization's culture and conflict so that employees could be placed in units and positions consistent with their culture related characteristics and task requirements.

Keywords: Organizational Culture, Conflict, Conflict Responses,

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve rekabet olgusu kişiler kadar şirketleri de etkilemiş ve bu değişim döngüsünde şirketler sağlıklı bir şekilde ayakta kalabilmek için çalışanlarının kültürel değerine önem verir hale gelmiştir. İşletme yöneticilerinin, özellikle insan kaynakları fonksiyonlarını yerine getirenlerin, çalışanların kültürel değerlerini bilmeleri onlara daha doğru ve daha hızlı davranış ve uygulama avantajı sağlamıştır. Bu avantaj sayesinde çalışanların ihtiyacı olan eğitimler belirlenebilmiş ve verimlilikleri artırılabilmiştir.

Çalışanların kültürel değerlerini bilmek aynı zamanda onların çatışma yaşadıklarında verecekleri tepkileri öngörebilmeyi de sağlamaktadır. Çalışanların çatışma yaşama biçimleri bireylerin içinde buldukları toplumun kültürel değerleri ile biçimlenmektedir. Bu biçimlendirme süreci birey toplum içinde henüz sosyalleşme süreci içinde iken başlamakta ve ömrünün sonuna kadar sürmektedir. Çalışanlarının çatışma yaşama biçimlerini bilen bir yönetim kadrosu çatışma yaşandığında onu fırsata dönüştürme şansına sahip olabilecektir ve bu sayede birçok işletmenin korkulu rüyası olan çatışma durumunu çok daha sağlıklı bir biçimde geçirebilecektir. Ülkemizde kültür olgusu dünyadaki gelişmelere uygun bir şekilde gelişmektedir. Özellikle çokuluslu şirketlerin etkisi ile ulusal şirketler bir uyanış sürecine geçmiştir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı işletmelerin daha yaşanabilir ve tercih edilir olmaları için çalışanlarının **kültürel değerleri** ile **çatışma durumunda verdikleri tepkiler** yatmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde ülke kültürü ve Geert Hofstede modeline yer verilirken, ikinci kısımda çatışma kavramı ve tepkilerine yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise Adana, İstanbul ve Diyarbakır illerinde çalışanlardan oluşan örnek kütle üzerine uygulanan bir araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

1. ÜLKE KÜLTÜRÜ VE ERİLLİK / DIŞİLLİK BOYUTU

Genel bir tanımla kültür; kuşaktan kuşağa aktarılan ve toplumda yaşayan insanların bütün öğrendiklerini ve paylaştıklarını kapsayan bir kavramdır. Toplumlar sahip oldukları kültüre göre farklılaşır ve benzerler. Kültür bir toplumu diğerinden farklılaştırırken, aynı toplum içinde de farklı kültür veya aynı kültür içinde farklılıklara rastlamak mümkündür. Yani bir toplum içinde çeşitli grup ve sınıfların, bütünsel kültüre oranla yarı bağımsız bir alt kültür

oluşturmaları mümkündür. Alt kültür (ikincil kültür) bir toplum içinde az veya çok farklılaşmış, bu toplumun kültürel yapısına tam uyum yapmamış, ancak yine de onun temel bir üyesi olan belirli bir sosyo-ekonomik veya etnik grubun ayırt edici toplumsal kuralları yaşam biçimi olarak tanımlanabilir. Ancak kültür farkları ya da kültürel yapı gibi deyimler, daha çok bütünsel toplumlar için kullanılır. Kültür değişimleri de toplumsal yapı ve ilişkileri yansıttığı ölçüde sosyolojinin konusu içinde yer alır. Kültür tarihsel süreç içinde sürekli değişen bir yapıya sahiptir. Yani birey ve toplumların kültürlerinin durağan değil dinamik bir yapıları vardır. Son 20 yılda kültür konusu yönetim literatüründe giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bunun öncülerinden birisi de Alman sosyal bilimci Geert Hofstede'nin ulus kültür modelidir. Çok boyutlu ulus kültürü modellerinden Geert Hofstede'nin ulus kültür modeli en yaygın ve kabul edilmiş olan kapsamlı çalışmalardan birisidir. Bhagat ve Mcquaid (1982) Hofstede'nin çalışmasını "iş değerleri ile ilgili en önemli çalışma" olarak tarif etmişlerdir (Nicholson, Stepina 1998, 42). Hofstede çalışmasını Avrupa ve Amerika'da yapmıştır ve çalışması sırasında Amerikan kültüründen etkilenmemeye çalışmıştır.

1.1 Hofstede'nin Ulus Kültürü Çalışması

Hofstede çalışması sonucunda 4 boyuta ulaşmıştır. Çalışmasında dünyada 40 ülkeden 116.000 IBM çalışanının iş değerleri ve inançlarını faktör analizi metoduyla 4 boyuta indirgemıştır. Bu boyutlar sırasıyla şunlardır (Hofstede ,1980):

- Güç mesafesi
- Belirsizlikten kaçınma haddi
- Bireysellik-toplumsalcılık
- Erillik-Dişillik

1.1.1.) Güç Mesafesi: Her toplumda eşitsizlikler vardır. Aslında bu eşitsizlik önce fiziksel olarak dünyaya geldiğimizde kendini gösterir. Bazı insanlar diğerlerine göre daha güçlü veya daha güzel dünyaya gelirken, bazıları daha çirkin ya da daha fakir ailelerde dünyaya gelmektedir. Her zaman fiziksel ve entelektüel güç bir arada olmayabilir. Bazı insanlar sadece fiziksel olarak güçlüdür; bazıları ise sadece zengin ya da sadece daha zekidir. Güç mesafesi IBM çalışmasının ilk boyutudur. Bu boyut farklı ülkelerden insanların eşitsizlikle nasıl baş ettiklerini bunu nasıl ya da ne derece tolere ettiklerini anlatan bir boyuttur. Boyutun isim babası Alman sosyal psikolog Mauk Mulder' dir. Güç mesafesi kurum ve organizasyonların daha zayıf üyelerinin "gücün" adaletsiz olarak dağıtılmasına alışık olmaları ve hatta bu konuda bir beklentilerinin olması durumudur. Kurumlar aile, okul, topluluk ve organizasyon gibi toplumun parçalarıdır. 50 farklı ülkeden 3 ayrı çokuluslu bölgeden IBM'de farklı pozisyonda insanların ankete verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında kişilerin ulusları ile cevapları arasında bir ilişki bulunmuştur. Boyutun 3 temel noktası vardır;

- Çalışanların yöneticileri ile görüş ayrılıklarını rahatça ortaya koyabilmeleri
- Yöneticilerin karar verirken astının görüşlerine ne kadar yer verdiği
- Yöneticinin kararları verirken astının tercihlerini önemseyip/önemsememesi

Ülkelerin GMI (güç mesafesi indeksi) birbirlerine göre göreceli olarak hesaplanmıştır. Yani bir ülke diğerine göre daha yüksek ya da düşük GMI'ne sahiptir şeklinde ifade edilmektedir. Ancak çalışmanın bir sınırı vardır. Çalışma IBM kültürünün kişilerin cevaplarına etkisini içermemektedir. Aşağıdaki tablo ülkelerin güç mesafesi skorlarını vermektedir. Buna göre Latin Amerika ve Latin Avrupa ülkeleri (Fransa, İspanya) yüksek güç mesafesine sahipken Amerika ve İngiltere görece olarak daha düşük güç mesafesine sahiptir. Başta temel noktalar da dikkate alınırsa patronların genelde daha demokrat olduğu, çalışanların kararlara daha çok katıldığı, görüş ayrılıklarının rahatça belirtilebildiği ülkeler daha düşük güç mesafesine sahiptir. Aslında bu boyut bağlılık ilişkileri ile ilgili de bilgi vermektedir.

Tablo 1. Ülkelerin Güç Mesafesi Dereceleri

Malezya	104	Güney Kore	60	Yugoslavya	76	Avustralya	36
Guatemala	95	İran	58	Singapur	74	Kosta Rika	35
Panama	95	Tayvan	58	Brezilya	69	Almanya	35
Filipinler	94	Pakistan	55	Fransa	68	İngiltere	35
Meksika	81	Japonya	54	Hong Kong	68	İsviçre	34
Venezuela	81	İtalya	50	Kolombiya	67	Finlandiya	33
Birleşik Arap Emir.	80	Arjantin	49	Türkiye	66	Norveç	31

Kaynak: Geert Hofstede, *Culture's and Organizations* , McGraw-Hill

Book Company, 1980, s. 26

Çalışmada eğitim düzeyi ile güç mesafesi arasında bir ilişki ortaya çıkmıştır. Buna göre daha eğitilmiş kişiler daha düşük güç mesafesinde çıkarken, daha eğitimsiz kişiler daha yüksek güç mesafesinde çıkmıştır. Eğitim ile sahip olunan meslek arasında da doğru orantı olduğu için aslında direkt güç mesafesi ile meslek arasında bir ilişki kurulabilir. Tablo 1'de 38 ayrı meslek grubu özetlenmiştir. Ve tabloda eğitim düzeyinin yüksek olmasını gerektiren işler daha düşük güç mesafesi, eğitim düzeyi gerektirmeyen işler ise daha yüksek güç mesafesi ile bulgulanmıştır.

Tablo 2: Altı Meslek Grubu İçin Sınıflandırılmış GM Değerleri

	Sayısı	GMİ
Özelliksiz / az özellikli işçiler	3	90
Profesyonel Olmayan satıcılar ve yazı işlerinde çalışanlar	8	71
Özellikli işçiler ve teknisyenler	6	65
Yukarıdaki bölümlerin yöneticileri	8	42
Profesyonel işçiler	8	22
Profesyonel işçilerin yöneticileri	5	8
Toplam	38	47

Kaynak: Geert Hofstede, “*Cultures and Organizations*”, McGraw-Hill Book Company, 1980, s. 30

Düşük güç mesafesi olan kültürlerde işyerindeki ast- üst ilişkisi dışarıda yok olur. Bir kişi astı ile aynı yerlerde eğlenebilir. Komşu olabilir ya da aynı duraktan otobüse binebilir. Kişiler arasında ücret uçurumları olmadığı için aynı yerlerden ya da yakın yerlerden alışveriş yapmaları daha doğal ve olasıdır. Bu kültürde olan kişiler birbirlerine karşı daha saygılı ve dikkatli davranmaya özen gösterirler. Çünkü bilirler ki bugün astı olan kişi yarın üstü olabilir. Bu toplumlarda astın gözündeki ideal yönetici daha demokrat olan kişilerdir. Kişiler işyerlerinde bir karar alınırken kendileri ile de konuşulmasını ve görüşlerinin dikkate alınmasını bekler ve arzu ederler (Geert Hofstede, 1980). Yüksek güç mesafesinde olan toplumlarda statü sembolleri kuşku ile karşılanır ve bu toplumlardaki kişiler komşusunun şirket parasını pahalı bir arabaya harcadığını bilirse olumsuz yorum yapar ve bundan rahatsızlık duyarlar. Güç mesafesinin otoritelerle vatandaş ilişkisinde de izlerini görmek mümkün. Yüksek güç mesafesi olan toplumlarda güç kişilerin daha iyi yerlerde olmasının sağlar. Ancak kazanılan bu gücün yasal olup olmaması çok önemli değildir. Güçlü kişilere daha çok güvenilir. Bu nedenle kişiler statü ve güç sahibi olmaya çalışır. Böyle toplumlarda kişiler aslında güçleri sayesinde ayrıcalık kazanırlar. Bu toplumlarda genelde tek partili bir siyasi yapı vardır. Hep aynı parti kazanır. Güçlü bir sağ kanat ile zayıf bir sol parti vardır. Vergileme sistemleri serveti koruyucu şekilde oluşturulmuştur. Ve denebilir ki gelir dağılımındaki adaletsizlik vergilemeden sonra daha da artar. Tüm bu bilgilerin ışığında yüksek güç mesafesinin anahtarları şunlardır;

- Daha geleneksel tarım
- Daha az gelişmiş bir teknoloji ile üretim
- Daha çok kırsal yaşam
- Daha az sosyal hareketlilik
- Daha kötü eğitim sistemi
- Daha dar orta tabaka

1.1.2.) Bireycilik/Kollektivistlik Boyutu: Hofstede'nin tespit ettiği ikinci boyut ise birey ile toplum arasındaki ilişkinin dereceleri ve sınırlarını ölçmektedir. Bu boyut sadece bireyle toplumun ilişkisini içermez, aynı zamanda bireyin toplumun kurallarına verdiği önemi de ifade eder. Yani kişilerin ait olduğu toplumun kurallarını sahiplenmesini anlatır. Bu sahiplenme kişilerin yaşam biçimlerini ve davranışlarını şekillendirir. Bireyselcilik; gruptan duygusal bağımsızlık ve diğerlerinin görüşüne göreli olarak daha az önem vermek olarak tanımlanırken, daha kollektivist toplumların bireyleri ise ait oldukları gruba ve o grubun normlarına göreli olarak daha bağlıdırlar. Bu toplumlarda bireyin yaşam şekli ve kurumları üzerinde toplumun büyük etkisi vardır. Birey ait olduğu toplumun ona yüklediği misyona laik olarak yaşamaya çalışır ve o toplumda geçmişten beri var olan normlara sıkı sıkıya sarılır. Her toplumda kişilere farklı ben ve biz kavramları yükleyen bir sosyalleşme süreci vardır. Bazı toplumlar kişide daha çok ben duygusu gelişmesini sağlarken, bazı toplumlar kişide biz duygusunun gelişmesini sağlar.

Geert Hofstede bireylerde biz duygusunu işleyen kültürleri diğerlerine göre daha kollektivist olarak tanımlamıştır. Bireyin kendi çıkarlarının grup çıkarlarının önüne geçtiği toplumlar ise daha bireyci olarak tanımlamıştır. Kişide gelişen ben duygusu onu diğer kişilerden farklı kılacaktır. Böyle toplumlarda eğitimin amacı bireyi kendi ayakları üzerinde duracak hale getirmektir. Kişi bunu sağladığında evden ailesinden de ayrılır ve kendi başına bir hayat sürmeye başlar. Bu tip toplumlarda herkesten beklenen kendisine yetebilmesidir. Kollektivist toplumlarda ise bireylerin davranışlarına biz çıkarları işlenmiştir. Kişiler hareket ederken diğerlerine karşı hesap verebileceği şekilde davranmaya özen gösterir. Bu tip toplumlarda bireyler gelişmiştir.

1.1.3.) Erillik-Dişillik Boyutu: Hofstede'nin IBM çalışmasında faktör analizi yoluyla ulaştığı 3. boyuttur. Bazı toplumlar diğerlerine göre daha iddialı, durumu zorlayan ve hırçın yapıda iken bazı toplumlar daha yumuşak, ara bulmaktan yana olan, alçakgönüllü kişilerden oluşmaktadır. Bu farklılık kişilerin davranışlarına, yaşam tarzlarına yansımaktadır.

Hofstede'nin ulaştığı tüm boyutlar için geçerli bir gerçeği Michael Lewis (1978,1) toplum babalarımız tarafından yaratılmıştır, çocuklarımızdan miras olarak aldığımız bir şey değildir şeklinde ifade etmiştir. Gerçekten de eğer bu açıdan bakılırsa toplum tarafından kişilere geçen tüm aktarımların geçmişten geldiği ya da geçmişte köklendiği görülecektir. Fiziksel olarak erkek doğada daha güçlü olan, evi dış tehlikelere karşı koruyandır. Kadın ise daha çok ev yani yaşama alanı ile ilgilenen, erkeği yuvada evde bekleyen bir role sahiptir. İşte bu özellikleri de göz önünde tutarak bir toplumun kültür yapısında erillik veya dişillik aradığımızda ortaya çıkan anahtar kelimeler şunlardır; (Geert Hofstede, 1980)

Erillik için

- Kazançlar
- Fark edilme
- Gelişim
- Meydan okuma

Dişillik için

- İyi ilişkiler geliştirme
- Diğerleri ile anlaşabilme
- Aile ve kendisi için daha yaşanabilir bir ortam oluşturma
- İş güvenliği

Erilliğin anahtar kelimesi olan meydan okuma özünde bireyciliği de beraberinde getirir. Yapılan çalışma sonucu ulaşılan bilgilere göre; daha eril toplumlarda erkeğin kaba, iddiacı ve maddeci olması beklenirken, kadının nazik, alçak gönüllü, yaşam kalitesi ile uğraşan kişiler olması beklenir ve öyle de olur. Daha dişil toplumlarda ise hem kadının hem de erkeğin alçak gönüllü, nazik, yaşam kalitesine önem veren, maddeci olmayan kişiler olması beklenir ve öyle de gerçekleşir. IBM çalışmasında MAS (erillik) indeksi değerleri sadece ülkeler açısından değil aynı zamanda aynı ülkenin kadın ve erkek çalışanlarının cevaplarındaki farklılaşmalar açısından da incelenmiştir.

Meslek grupları açısından bakıldığında da anlamlı cümlelere ulaşır. IBM çalışmasındaki 38 ayrı meslek grubu 6 grupta toplandığında erilden dişile doğru şöyle bir değişim görülmektedir (Geert Hofstede, 1980):

- Profesyonel ve profesyonel olmayan satıcılar
- Profesyonel işçiler, mühendisler, bilim adamları
- Uzman ve teknisyenler
- Tüm yöneticiler
- Özelliksiz işçiler
- Büro çalışanları

Büro çalışanları daha dişil çünkü büro içinde insan ilişkileri yönetimi önem kazanmaktadır. Bunun yanında en saldırgan, rekabetçi olan yani en eril olanlar ise doğal olarak satıcılardır. Bu nedenle çalışmanın uygulama aşamasında satış departmanları tercih edilecektir. Beklenen sonuç eril olmaları ve çatışma durumunda daha saldırgan tutumlar sergilemeleridir.

1.1.4.) Belirsizlikten Kaçınma Derecesi: Hofstede'nin IBM çalışmasında ulaştığı son boyuttur. Kitabında "*what is different, is dangerous*" şeklinde ifade ettiği bu boyut, kişilerin belirsizliği ne kadar tolere edebildikleri ile ilgilidir. Toplamların belirsizliğe karşı farklı adapte olma yolları vardır. Bu farklılık sadece modern ve geleneksel toplumlar arasında değildir. Aynı zamanda modern bir toplumun içerisinde de farklılaşmalar doğmaktadır.

Aslında belirsizliğin toleransı bir açıdan kişisel bir açıdan ise kültürel bir yön taşımaktadır. Yani bireye toplumun bu yönde bir aktarımı vardır ancak bireyin bu yönünün altında bir açıdan da ait olduğu toplumun kültürünün izleri vardır.

Belirsizlikten kaçınma ifadesi ise bu anlamda ilk olarak March ve Cyert'in "Firmaların Davranışsal Teorisi" adlı kitabında kullanılmıştır. İnsan olarak hepimiz bize yarının ne getireceğini bilmeden yaşarız. Ve bu belirsizlik bizi etkilemez. Bazı toplumlar belirsizlikten daha az etkilenirken bazıları belirsizlikten olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Bazı toplumların yaşam biçiminde belirsizlik normaldir. Belirsizliğin kişide yarattığı/yaratacağı duyguların kişisel olmayan, toplumsal olan bir yönü de vardır. Aslında bu boyut güç mesafesi ile de ilgilidir. Ankette bu durum "işyerinde ne sıklıkla sinirleniyorsunuz" sorusu ile ölçülmüştür.

Bu boyutun anahtar kelimeleri ise:

- İş stresi,
- Kurallara uyum ve
- Aynı şirkette kalmayı düşünülen süredir.

Kişilerin belirsizliği tolere hadleri düştükçe iş yerinde yaşadıkları stres artacaktır. Kişiler stres arttıkça kurallara uymamaya başlayacak, hatta o şirketi bırakmayı düşüneceklerdir.

Yüksek BKD olan toplumlarda çocuk aile içinde eğitilirken diğer insanların tehlikeli olabileceği, düşük BKD durumunda ise böyle bir önyargı işlenmeden yetiştirilmektedir. Aslında bu iki farklı kültür yapısı şu cümle ile özetlenebilir: yüksek BKD durumunda toplumda farklı olan tehlikelidir; düşük BKD olan toplumlarda "farklı olan eğlencelidir" yapısı egemendir.

2.ÇATIŞMA

Çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisi için önemli bir konu değildir. Toplumun tamamını ilgilendirdiği için sosyoloji, antropoloji, psikoloji, ekonomi gibi bilimlerin de dikkatini çeken bir konu olmuştur. İnsana ait bir çok konunun ortak sorunu olan kavramsal çerçevenin oluşturulması ve tanım güçlüğü çatışma için de geçerlidir. Dolayısıyla kavramı her disiplin kendine göre yorumlamaktan kaçınmamıştır. Bu nedenle bir çok çatışma tanımına rastlamak mümkündür. Araştırmada işletme örgütlerindeki çatışma ile ilişki aranacağı için bu teorik kısım örgüt çatışması ile sınırlı kalacaktır.

Yüzeysel olarak çatışma, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun ağırlığına ve değişen değer yargılarına dayanır (Robbins 1974, s.15). Deutsch da çatışmayı uyumsuz davranışlar olarak görmüş ve "bir kişinin müdahale etme, tıkama ya da başka bir yolla, bir başkasının davranışlarını engelleme ya da etkisini azaltma süreci" şeklinde ifade etmiştir (Tjosvold 1989, s. 43). Bununla beraber aynı pozisyonu ele geçirmeye çalışan iki ya da daha fazla kişiden yalnızca birinin ele geçirmesi durumu olarak da tanımlanabilir.

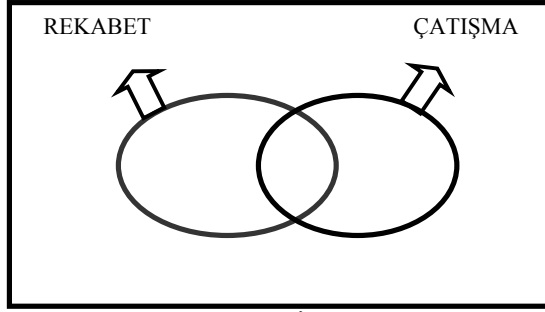
Stoner (1978), çatışmaya yol açan faktörlerden hareketle “örgütte iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında, kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine aynı kişi veya gruplar arasındaki, amaç, statü, değer yargıları veya algılama farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık” olarak tanımlamaktadır.

March ve Simon (1958) ise çatışmayı “standart karar verme mekanizmalarında meydana gelen bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun belirli bir alternatifini seçmede güçlük çekmesi” olarak tarif ediyorlar. Burada karar vericinin alternatiflere hemen hemen eş değerler atfetmesi çatışmaya neden olmaktadır, eğer alternatifler arasındaki değer açıkça ortada ise karar vermede çatışma ortaya çıkmayacaktır.

Rahim ise “çatışma, birey ve grupların içindeki veya arasındaki uyumsuzluk ya da anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir süreçtir”. Pondy (1967) çatışmayı tanımlarken çatışmanın gelişimiyle ilgili aşağıdaki adımlar üzerinde durmuştur:

- Anlaşmazlığa ya da uyuşmazlığa yol açan sebepler,
- Tarafların içinde buldukları duygu durumu (kaygı, endişe vs.),
- Tarafların kavrama durumları (algılama yetenekleri),
- Pasif direnişten saldırganlığa varan çatışmacı davranışlar.

Pondy işte bu sebeplerden dolayı çatışma durumunun ortaya çıkacağını söylemiştir. Çatışma bu sebeplerin karşılıklı ilişkileri ile açıklanan bir süreçtir. Çatışmayı bir süreç olarak ele alan bir diğer araştırmacı ise Filley’dir. Filley (1975) çatışmayı “iki ya da daha fazla birey, grup ya da örgüt arasındaki çeşitli neden ve derecelerde gelişen bir süreç” şeklinde tanımlamaktadır. Çatışma kavramı ile rekabet kavramının ilişkisine bakıldığında aynı olmamakla beraber bir çok durumda birbirlerini besleyen veya birbirine zemin hazırlayan iki kavram oldukları görülmektedir. Çatışma kavramının doğru tanımlanması için bu iki kavram arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde fayda vardır. Rekabet için sözlük tanımına bakılınca genelde, aynı amacı güden kimseler arasında ortak çekişme olduğu görülecektir. Aslında biçimsel yapıda ortaya çıkan bu rekabet durumu kişileri çatışmaya iter. O halde genel olarak rekabetle çatışma arasında bir öncelik sonralık durumu arayacak olursak önce rekabet durumunun ardından da çatışmanın oluştuğu söylenebilir. Ancak buradan yola çıkarak her rekabetin çatışmaya yol açtığı veya her çatışmanın nedeninin rekabet olduğu çıkarımını yapmak yanlış olacaktır. Robbins (1974) bu durumu aşağıda Şekil 1’deki gibi ifade etmiştir.



Şekil 1: Çatışma-Rekabet İlişkisi

Kaynak: Stephen P. Robbins, *Managing Organizational Conflict*, Princite-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1974, s. 125

2.1 Kişilerin Çatışma Durumunda Tepkileri

İnsanlar çatışmayı 5 farklı alternatif tepki ile karşılarlar (Filley, 1975, 1978; Robbins, 1974). Bu tepkiler sırası ile aşağıdaki gibidir:

- Güç kullanma,
- Uyum sağlama,
- Kaçınma ,
- Uzlaşma,
- İşbirliği .

İnsanların çatışma durumunda nasıl davranacağı çatışmanın konusu, bu konunun önemi, çatışmaya taraf olan diğer kişi veya kişilerin pozisyonu ve kişinin kendi pozisyonu yani ast/üst konumunda olması, şirket kültürü, bu kültürün etki derecesi ve örgütteki enformel yapıların bireye etkisi ile yakından ilgilidir. Çünkü kişiler çatışmaya verecekleri tepkilerini tüm bunlar çerçevesinde sunarlar. Örneğin enformel grupların kişilere çatışma yaşadığında verdiği tepkiye göre onu desteklemesi ya da grup dışına itmesi olasılığı vardır ve kişiler ait oldukları enformal grupların desteklemeyeceği davranışlardan kaçınırlar. Demek ki bu tepkiler her ne kadar kişisel tepkiler olarak görülse ve yaşansa da aslında bazen grup bazen de tüm örgütün birey üzerinden yansıttığı tepkisi olma özelliği vardır (Whetten ve Cameron, 1978, s.84).

Yönetim çatışmaya doğru yaklaşımı sunabilmesi için ele aldığı çatışma durumunun ve tepkilerin detaylarını da araştırmalı ve üreteceği çözümü bu bilgiler ışığında hayata geçirmelidir. Bu tip bir davranış hem birey hem de kişiler ve örgüt için daha uygun çözümler doğmasına yardımcı olacaktır.

2.1.1.) Güç Kullanma

Bu tepki kişinin kendi çıkar ve isteklerini göz önünde tutarak baskıcı ve daha saldırgan bir tutum sergilemesidir. Bunu yasal pozisyon gücünü kullanarak ya da fiziksel güç kullanarak yapabilir. Bu tip bir tavır sergileyen kişilerde özgüven eksikliği ya da hoşgörü eksikliği vardır.

Eğer bir üst ise bunu sergileyen şu ifade ile ortaya çıkan bir tavidir “ben patronum dolayısıyla benim dediğim olacak” ya da kişi direk fiziksel güç kullanacak ve “ben daha güçlüyüm o nedenle benim dediğim olacak” şeklinde konuşur ya da davranışlarıyla bunu ima eder. Bu tip bir tepki daha kızgın rekabetçi, ısrarcı bir kültür yapısında beslenebilir. Daha önce Hofstede'nin kültür modelinde bu tip bir yapı eril kültür olarak ifade edilmişti. O halde eril bir kültüre sahip olan kişilerin çatışma durumunda sergilemeye yatkın oldukları davranış /tepki olarak güç kullanma alternatifini beklemek yanlış olmayacaktır. Çalışmanın uygulama aşamasında satış ekibinin (rekabetçi, ısrarcı) erillik derecesi ve verdiği çatışma tepkisi arasında anlamlı ilişki olup olmadığı araştırılacaktır.

2.1.2.) Uyum Sağlama

Bu tepkide bulunan kişiler ise diğerlerinin çıkar ve isteklerini, kendi çıkarlarını göz önünde tutmadan yerine getirmeye, gerekli şeyleri kabul etmeye yatkındırlar. Ne yazık ki bu tutum kişi ve şirketleri mutsuzluğa hatta daha sonraları başarısızlığa itmektir. Kişi ve gruplar kendi çıkarlarını da gözeterek tavır ve tutumlar sergilemediği için sonuç onları rahatsız edecektir. Ancak iş hayatı için böyle bir durum ütopyik olmaktan ileri gidemez. Çıkarları gözetilmeyen kişi ve/veya grup bir süre sonra bu gerginliğini ister istemez yüksek sesle ifade etmeye başlayacaktır. Bu tavır aslında iki tarafın da kaybedeceği bir sonuçta noktalanacaktır.

Aslında kişi veya grupların bu tavrı sergilemekteki amaçları genelde arkadaşlık ve iyi niyet ilişkilerini korumak adına gerekirse ticari menfaatlerinden vazgeçmektir. Ancak bu tip bir yaklaşım karşı tarafa avantaj vermekte ve kötüye kullanıma açık bir kapı olarak kendini sergilemektedir. Kişiler özgüven eksikliği nedeniyle bu tarzda davranışlara girerler ve bu karşı tarafa “yeter ki ilişkilerimiz bozulmasın, ben kendi haklarımdan vazgeçerim” gibi bir mesaj vermektedir. Ancak az önce de belirtildiği gibi bu yaklaşım bir süre sonra kişide huzursuzluk ve gerginliklere neden olacak ve bu da bir başka çatışma ile sonlanacak, dolayısıyla çatışma çözülememiş olacaktır. Her iki tarafın da geri adım atarak yaşanan çatışmayı ve çözümünü ertelemesi bu durumu görmezden gelmesidir.

2.1.3.) Kaçınma

Duygusal olarak zayıf kişilerin stresten kaçmak için tercih ettikleri bir davranış tipidir. Aslında ortada her iki tarafın da gördüğü veya algıladığı bir çatışma vardır. Ancak daha az stres yaşamak için taraflar bunu ifade etmekten kaçınırlar. Bunu tercih etmelerinin bir başka nedeni ise ilişkilerin bozulmasından korkmak olabilir. Sürekli böyle davranan kişi ya da gruplarda bir süre sonra işle ilgili hayal kırıklığı olacaktır. Bu da onların işten ayrılmalarına ya da işi savaştıklarına neden olacak ve çatışmanın çözülme olasılığı azalacaktır. Eril yapıda olan

kişilerin sergilemesini beklemediğimiz bir davranış tarzı olmakla beraber dışıl yapı için de beklenmeyen bir tarzıdır. Çünkü dışıl bir kültür yapısında olan kişiler sorunu görmezden gelmek yerine onu her iki taraf için de olumlu olacak bir sonuçla çözmekten yanadır. Burada önem kazanan nokta kişisel özelliklerdir. Yani kişilerin ülke kültüründen değil de kişiyi o kişi yapan nedenleri ile tercih edilecek bir yaklaşımdır.

2.1.4.) Uzlaşma

Kişi kendi önceliklerini gözetirken diğerlerinin önceliklerini de göz önünde tutan bir yaklaşıma sahiptir. Kişi her iki taraf için de uygun bir ortak tavır sergiler. Bu tip bir yaklaşımla çatışma kişiler arasında kendiliğinden çözülecektir. Ve kişiler arasındaki enformel ilişkiler zarar görmeyecektir, dolayısıyla iletişim de aksamayacaktır. Kişilerin bu tip bir yaklaşım sergilemeleri yani diğer tarafın ihtiyaçlarını da gözetecek şekilde davranması özgüvenin yüksek olduğu ve tatminsizliklerin olmadığı ortamlarda yaşanması daha muhtemel bir durumdur. Böyle bir tarz yumuşak bir iklim yaratacaktır. Yönetiminin bu tip bir tavır diretmesi ise dev şirketlerde başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Çünkü kişilerden hem rakip olmaları beklenecek hem de davranırken diğer tarafın çıkarlarını gözetmeleri istenecektir. Kişilerden politikaları değerlerin önüne geçirecek davranmalarını beklemek onların kurulmuş zihinsel değer binalarının yıkılması ile sonuçlanacaktır.

2.1.5.) İşbirliği

Her iki tarafın da tam anlamıyla ilgilendiği konuların masaya yatırıldığı tutumdur. Yani daha çok kişilerin problem çözücü bir tavır takınmaları durumunda sergilenen davranış/ tepki alternatifidir. Bu yaklaşımda olan kişiler bir suçlu ya da yanlış aramaktansa “sorunu nasıl çözeriz, nasıl davranırsak problem çözümlü” kaygısı güderler. Bu yolla her iki taraf da kazandığını hissedebilir. Bu tutum kişilerin kendilerini ve duygularını yönetmelerini sağlar. Bu davranış kişilerde güven ve güçlü bir duygusal yapı oluşmasına yardımcı olur. Bu tip yaklaşımda kişiler davranırken karşı taraftan çok probleme ve onun çözümüne odaklanır. Bu yaklaşım en çok açıklığı ve eşitliği destekleyen ortamlarda işe yarar.

3. ÇALIŞANLARIN ERİLLİK/DİŞİLLİK DEĞERLERİ İLE ÇATIŞMA TEPKİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde son yıllarda işletmelerin gittikçe daha fazla ilgisini çeken çalışanların kültürel değerleri ile yine bu değerler ile şekillenen çatışma tepkileri arasındaki ilişki aranmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler ışığında çatışma tepkileri ile kültürel değerler, erillik/dişillik arasında haklı bir ilişki beklentisi oluşmuştur. Bu beklentinin doğrulaması ise çalışmanın bu bölümünde 167 çalışandan oluşan bir örnek kütle üzerinde yapılmıştır.

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma Adana, İstanbul ve Diyarbakır illerinde ilaç firmalarının satış, tanıtım ve pazarlama bölümlerinde çalışmakta olan elemanlar üzerine uygulanarak yapılmıştır. Örnek

kütleye firmaların 2000 yılı cirolarına bakarak dikkat çekecek büyüklükte olanları alınmıştır. Bu bağlamda 12 firma yöneticileri ile araştırmaya katılmaları için görüşülmüş, ancak bunlardan sekiz tanesi olumlu cevap vermiştir. Bu sekiz firmanın ikisi yerli, altısı ise uluslararası faaliyet gösteren yabancı sermayeli firmalardır. Bu firmalara 200 adet anket gönderilmiş ve bunlardan 167 tanesi geri gelmiştir. Araştırma için kullanılan ankette Geert Hofstede'nin IBM çalışması için geliştirdiği anket ve Whetton&Cameron'dan alınan tepki analiz anketi kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Bulguları

Ankette öncelikli olarak çalışanların çatışma durumunda verdikleri tepkileri ölçmeye yönelik ankete yer verilmiş, daha sonra erillik/dişillik değerlerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Çalışanların erillik/dişillik değerlerini gösteren firmalara, şehir ve firmalara ve şehirlere göre dişillik dereceleri aşağıdaki tablolar yardımıyla gösterilmiştir.

Tablo 3. Firmalara Göre Dişillik Dereceleri

Firma	Dişillik Derecesi	Firma	Dişillik Derecesi
1	47	5	48
2	51	6	51
3	46	7	46
4	53	8	47

Burada 53 değeri ile en dişil firma 4 numaralı firma iken, 46 değeri ile 3 ve 7 numaralı firmalar en az dişil yani en eril firma olmuşlardır. Daha önce de belirtildiği gibi çalışmaya 2 yerli ve 6 yabancı sermayeli firma katılmıştır ve bu iki yerli firmanın dişillik dereceleri eşittir. Bu yerli firmalar 2 ve 6 ile ifade edilmektedir. Bu çalışma için yerli firmaların eş ya da en azından yakın dişillik düzeyinde olduğu söylenebilir. Aşağıdaki Tablo 4'te ise şehirlere göre firmaların dişillik dereceleri gösterilmiştir.

Tablo 4. Şehir ve Firmalara Göre Dişillik Değerleri

Firmalar	Adana	İstanbul	Diyarbakır	Firmalar	Adana	İstanbul	Diyarbakır
1	47	43	51	5	58	40	44
2	45	51	55	6	52	48	51
3	53	50	35	7	54	35	49
4	52	54	52	8	56	27	55

Tablo 4'te de görüldüğü gibi her bir firma için şehirden şehre farklılaşan dişillik derecesi söz konusudur. Yani aynı firmanın farklı şehirler için farklılaşan dişillik değerleri oluşmuştur. Bu da aslında firma ve yaşanan şehrin kültürel etkisi altında kişilerin dişillik değerleri arasındaki farklılaşmaya işaret etmektedir. Aşağıdaki Tablo 5 yardımı ile şehirlere göre dişillik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 5. Şehirlere Göre Dişillik Değerleri

Şehir	Dişillik Değerleri
ADANA	53
İSTANBUL	44
DIYARBAKIR	50

Tablo 5'te görüldüğü gibi en dişil şehir 53 değeri ile Adana iken en eril şehir 44 değeri ile İstanbul olarak bulunmuştur. Buradan yola çıkarak şehirlerin gelişmişlik düzeyleri, nüfus yoğunluğu ve bununla beraber gelen yaşam koşullarının kişileri erilleştirdiği söylenebilir.

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların çatışma tepkilerini analiz etmeye yönelik faktör analizi tablosuna yer verilmiştir. Aşağıdaki Tablo 6 yardımı ile gösterilen çatışma tepkileri 6 grupta toplanmıştır.

Tablo 6. Faktör Analizi: Çatışma Tepkileri

DAVRANIŞLAR	1	2	3	4	5	6
Önemli mesele ve noktaların açıkça ifade edilmesini desteklerim.	,78					
Anlaşmazlıkların giderilmesinde bilgilerimi başkalarıyla açıkça paylaşıyorum.	,78					
Önerimin kabulü için görüşmelere katılıyorum	,75					
Herkesi ilgilendiren konularda daha titiz çalışırım.	,49					
Tartışma yaratacak konulara girmekten kaçınırım		,71				
Bir çatışmanın içinde yer almamaya çalışırım.		,66				
Kendi fikirlerimi ısrarla savunurum		,55				
Başkalarının fikir ve önerilerine uyarım		,52				
Tatsız durumlar yaratmamak için duygularımı kendime saklarım.		,52				
Anlaşmazlıklarda tarafların 'kaybeden' hissine kapılmamaları için yardımcı olurum.			,77			
Daha fazla uyumlu olmak için uğraşırım.			,71			
'Almanın' da 'vermenin' de avantajları olduğunu vurgularım			,70			
Başkalarının isteklerini kendi isteklerimden üstün tutarım.				,73		
Anlaşmazlıkların çözümünde, başkalarının daha aktif olmasını cesaretlendiririm.				,68		
Kendi bakış açımı olası bakış açılarından sadece birisi olarak görürüm				,60		
İki tarafın da kabul edebileceği bir anlaşmaya varmak için uğraşırım.					,82	
Anlaşmazlıkların giderilmesi için orta bir yol bulmaya çalışırım.					,56	
Hatayı başkalarında bulmaya çalışırım					,48	
Hatalı olduğumu kabul etmekten hoşlanmam						,84
Tartışmada kazanan taraf olmaktan hoşlanırım						,52

Burada 1 numaralı davranış tipi işbirlikçi, 2 numaralı davranış tipi kaçınan, 3 numaralı davranış tipi yardımsever, 4 numaralı davranış tipi işe odaklılık, 5 numaralı davranış tipi uzlaşmacı, 6 numaralı davranış tipi ise güç kullanan tepkileri ile eşleştirilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 7’de ise çalışanların çatışma tepkileri ile dışillik düzeyleri arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Tablo 7. Tepkiler ve Dışillik Derecesi Arasındaki İlişki

Çatışma Tepkileri	Anlamlılık Değerleri
İşbirlikçi	0,000
Kaçınan	0,629
Yardımsever	0,002
İşe Odaklılık	0,884
Uzlaşmacı	0,846
Güç Kullanan	0,020

Tablo 7’de görüldüğü gibi işbirlikçi ve yardımsever tepki ile dışillik derecesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu da, aslında teorik bilgiler ışığında beklenen bir sonuçtur. Çünkü kültürel yapı olarak dışil özelliklere sahip bir kişinin çatışma tepkisi eril özelliklere sahip bir kişinin vereceği tepkilerden farklıdır. Bu tepkiler de işbirlikçi ve yardımsever tepki özellikleri ile örtüşmektedir. Çünkü dışil kültür özelliklerine sahip bir çalışan çatışma yaşadığı zaman ben merkezli hareket etmeyip bu davranışı ile diğer insanları kırmaya hakkı olmadığını ve onların da görüşlerinin değerli olduğunu göz önünde tutarak davranacaktır. Bu da kişinin tepkisini işbirlikçi veya yardımsever tepki kalıplarına yaklaştıracaktır. Tablo 7’de görüldüğü üzere bu iki tip tepki dışında diğer davranış tipleri için anlamlılık değerleri 0,05’ten büyük yani aralarında anlamlı bir ilişki yoktur.

SONUÇ

Araştırmanın dikkat çeken bir sonucu söz konusu örnek kütle için iki yerli firmanın da erillik değerlerinin eşit çıkmasıdır. Yapılacak daha kapsamlı bir araştırma ile yerli ve yabancı sermayeli firmaların kültürel değerleri için bu tip anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir.

Ayrıca araştırma sonucu en dışil şehir Adana, ardından Diyarbakır ve daha sonra İstanbul olarak bulgulanmıştır. Bu araştırma bulguları kapsamlı bir sosyoloji araştırması ile yaşanan şehrin kişilerin kültürel değerleri üzerine etkileri ve bu etkininin derinliği sınanarak daha da geliştirilebilir. Bu tip bir araştırma ile kişilerin alt kültürleri arasındaki ince çizgi de belirginleştirilebilir.

Araştırmanın esas problemi olan çatışma tepkileri ile erillik/dışillik arasındaki ilişki ise teorik olarak ortaya konan gerçeğe aykırı değildir. Yani yardımsever ve işbirlikçi tepki ile dışillik arasında bulguların anlamlı ve pozitif ilişki beklenen sonuçtur.

Yönetim literatüründe son yirmi yılda meydana gelen gelişmelere bakıldığında kültür kavramının literatürdeki haklı yerini gittikçe aldığı görülecektir. Ancak teorik olarak bunların farkında olmak işletmeleri başarıya götürmeye yetmeyecektir, bu bilinci yönetim

uygulamalarına aktarabilen şirketler serbest piyasa ekonomilerinin dayattığı hızlı değişim ve ağır rekabet koşullarında başarılı olabileceklerdir. Çağın gerektirdiği değişim hızına sağlıklı bir esnekli adapte olmak isteyen ve değişimin yeteri kadar hazırlanmışsa korkulacak bir şey olmadığını (Yalçın, 2002) bilen işletmeler için çalışanların kültürel değerleri ile değişime adapte olabilme ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Değişime uygun bir esneklikle adapte olmak isteyen işletmeler faaliyet gösterdikleri çevrenin ve çalışanlarının kültürel değerlerine önem vermek durumundadırlar.

KAYNAKÇA

- EVANS, S. (1992) "Conflict Can Be Positive" HR Magazine, Vol. 37
- FİLLEY, A. C. (1975), Interpersonal Conflict Resolution, Scott Foresman and Company, Illinois
- HOFSTEDE, G. (1980), Culture's Consequences, Sage Publications, USA
- HOFSTEDE, G. (1980), Cultures and Organizations, 1980, McGraw-Hill Book Company
- LEWIS, M. (1978), The Culture of Inequality, University of Massachusetts Press, Amherst
- MARCH, J. G. Ve Herbert A. Simon (1958), Organizations, John Wiley and Sons, New York
- NİCHOLSON, J. D., Lee P. S. (1998) "Cultural Values: A Cross-National Study", Cross Cultural Management,, Vol.5, N:1
- PONDY, L. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol:12
- RAHİM, M. A. ve Thomas V. Bonoma (1979), "Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervantion", Psychological Reports, Vol: 44, s. 1323-1334
- ROBBİNS, S. (1994), Örgütsel Davranışın Temelleri, Etam Yayınları, Eskişehir, Çev: Ayşe Öztürk
- ROBBİNS, S. (1974), Managing Organizational Conflict, Prentice-Hall Inc, Englewoods Cliffs, New Jersey
- STONER, J. (1978), Management, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs
- WALTON, R. ve John D. (1969), "The Management of Interdepartmentel Conflict. A Model and Review", Administrative Science Quarterly, V. 14, s. 73-84
- WHETTEN, D. A. ve Cameron, K. S. (1987), Devolving Management Skills, Harper and Collins, Newyork
- TJOSVOLD, D. (1989), Interdependence Approach to Conflict Management in Organizations, Praeger Publishers, New York
- YALÇIN, A. (2002), Değişim Yönetimi, Nobel Kitabevi, Adana

