

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE CİNSİYET FARKLILIKLARI: ANTALYA SERBEST BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Uğur ÖZTAŞ

Akbank

E-posta: ugur_oztas65@hotmail.com

Osman AKIN

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksek Okulu

E-posta: osman_akin79@hotmail.com

Özet

Çatışma, tarafları birey, grup, örgüt ve hatta ulus olabilen bir sosyal olgudur (Rubin ,1994:33). Çatışmayla ilgili çalışmalarda çıkarları ve amaçları uyumsuz görünen iki yada daha fazla tarafın birbiriyle muhalefet etmesi, zıtlaması ve birbirini engellemeye çalışması ortak vurgulanan noktalardır. Ancak bu ilişkilerin şiddetinde tarafların çatışmayı nasıl algıladıkları önem kazanmaktadır (Robbins ,1993: 443-444).

Araştırmamızda temel amaç kadın ve erkek yöneticilerin çatışmaya ilişkin tutumları açısından karşılaştırmalar yapmak ve örgütsel çatışmanın yönetiminde kadın ve erkek yöneticilerin kullandıkları çatışma çözüm stratejileri açısından nasıl bir fark veya benzerlik gösterdiklerinin tespitidir. Bu amaç doğrultusunda Antalya Serbest Bölgesi'nde 55 kadın ve 60 erkek yönetici üzerinde Rahim'in çatışma ölçeği kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonucunda gerçekleşmesi düşünülen katkılar vardır. Öncelikle bayanların erkeklere kıyasla çatışmayla ilgili algılama düzeyleri tespit edilmekte ve literatürümüze çatışmanın cinsiyet boyutu ile ilgili katkı yapılmaktadır.

GENDER DIFFERENCES ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: A RESEARCH IN ANTALYA FREE ZONE

Abstract

Collision is a social fact which of its sides can be individual,group,organism and even nation(Rubin , 1994; s.33). In labours related with collision,two or more sides whose benefits and purposes seem to be inharmonious,their contravening with each other,conflicting and trying to prevent each other are shared emphasised points.But in the harshness of relationships how the sides perceived the collision gain importance.(Robbins , 1993, s. 443-444).

In our survey main purpose is to make comparisons in terms of woman and man directors' attitudes related with collision and determination of showing how a difference or similarity in terms of used collision solution strategies by woman and man directors organizational collision. For this purpose in Antalya free zone on 55 woman and 60 man directors by using Rahim's collision scale a survey was performed.

At the end of the survey there are contributions which can be thought to come true.

Firstly, women's perception levels about collision comparing with men's are ascertained and in our literature contribution related with the gender dimension of the collision is made.

Key Words: *Conflict, organizational conflicts, gender*

JEL Classification: M12, M10, M19

1. GİRİŞ

Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerlerde, inanışlarda, geçmiş yaşantılarda, kişiliklerde, amaç ve algı farklılıklarının doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıklar kaçınılmaz bir olgudur. Bu bireyin hayatı boyunca her ortamda karşılaşacağı gibi, zamanının çoğunu başkalarıyla sosyal ilişkiler kurarak geçirdikleri örgütlerde de aynı şekildedir. Örgütsel çatışmanın yönetimi, örgütlerin doğasından kaynaklanan, karşılaştığı en zor sorunlardan biridir. Bundan dolayı yöneticilerin örgütlerde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Örgütlerin verimli, sağlıklı ve etkin çalışmaları açısından çatışmaların yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Günümüzde çatışmalar yönetilirken dikkat edilmesi gereken unsurlardan biride cinsiyet farklılığıdır.

İş hayatında erkekler ile birlikte aynı kulvarları paylaşan kadın, erkeklerin egemen olduğu bu alanda kendini gerçekleştirmiş, çeşitli şekillerde yönetsel davranış özellikleri bakımından erkeklerden farklılık göstermesiyle, birçok bilim adamı tarafından yönetimde cinsiyetin etkisinin varlığını inceleyen çalışmalar yapmasına neden olmuştur. Yönetsel davranışlarda farklılık gösterebilen kadın ve erkek yöneticilerin örgütsel çatışmaların yönetilmesinde de hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıkları çeşitli sektörlerde araştırılmış ve örgütler varoldukça bu çalışmaların yapılmasına devam edilecektir. İster kadın isterse erkek yönetici olsun, kullandıkları örgütsel çatışma yönetimi stratejileri benzer veya farklı olsun, önemli olan yöneticilerin örgütün devamlılığı ve verimliliği açısından en uygun ve en faydalı çatışma yönetim yaklaşımını seçmeleridir.

2. ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

2.1.Çatışmanın Tanımı

Çatışma, tüm sosyal topluluklarda saptanmış; bireyler, gruplar, örgütler, veya uluslar içinde ve/veya arasında ortaya çıkmış sosyal bir olgudur (Rubin, 1994; s.33). Çatışmanın birçok tanımı vardır. Tanımlamalardaki farklılıklara rağmen, birçoğunda bazı noktalar ortaktır. Öncelikle çatışmanın, çatışmayla karşı karşıya olan taraflar tarafından algılanması gerekir. Diğer bir deyişle çatışmanın olup olmadığı bir algılama konusudur. Eğer taraflar bir çatışmanın farkında değilse, genellikle çatışmanın olmadığına karar verilir. Buna karşın, çatışmanın yaratıcısı olarak tanımlayabileceğimiz birçok durum, ilgili taraflar tarafından algılanmadıklarında çatışma ortaya çıkarmaz.

Çatışmanın meydana gelmesi kuşkusuz birçok nedene bağlıdır. Öncelikle, çatışmanın varolması ilgi, görüş veya amaç farklılıkları ile yakından ilişkilidir. Ayrıca, taraflardan birinin diğerini engelleyen davranışta bulunması da çatışma için güçlü bir nedendir. Dolayısıyla, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme gibi durumların, çatışmanın temel unsurları olduğunu

söylemek mümkündür. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda, taraflar kendi çıkarlarını gerçekleştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşinde olurlar (Koçel, 2002; s.490).

Bu unsurları dikkate alan çatışma tanımlarından biri Rahim (2000) tarafından yapılmıştır. Rahim, çatışmanın insan etkileşiminin doğal bir sonucu olduğunu, örgütteki bireyler ve grupların, kendi içlerindeki ya da aralarındaki amaç, tutum, davranış, değer yargıları ve inançlarındaki uyumsuzlukları ifade ettiğini belirtmektedir (s.9).

2.2. Örgütsel Çatışmanın Tanımı ve Nedenleri

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkar edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kılınç,1985; s.104-105). Çatışmalar insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan içgüdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin tek tek bir şeyler tarafından yada gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar. Dar anlamda; örgütsel çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak; ya da bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliği olarak görülebilir. (Kolosa,1979; s.549-550).

Kişisel farklılıklar, amaçlardaki farklılıklar, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algı farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıklar v.s. bütün bu farklılıklar örgütlerde çeşitli çatışmalar sebep olmaktadır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu sebeple yönetici çatışma olayında bilgi sahibi olmak zorundadır (Koçel,1999; s.489). Başarılı örgütlerin yöneticileri, uyuşmazlıkları mümkün olduğu kadar optimal düzeyde veya ona yakın bir noktada tutabilen ve bunda etkili olan yöneticilerdir (Şimşek, 1987; s.16). Çünkü yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir. Ortaya çıkacak çatışmaları örgüt amaçlarına uygun yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalması şüphelidir (Koçel, 1999; s.489).

2.3. Çatışmanın Süreci

Çatışma da, bir insanın bir başka kişi veya grup tarafından zorladığını ve engellendiğini algıladığı zaman veya karşı koymaya başladığı an çatışma süreci başlamış olur. Bu süreç içinde amaç, çatışmanın oluşumunu tanımak ve çatışmayı kontrol altına almak istemektir

Örgütsel çatışma süreci çeşitli bilim adamlarınca değişik şekillerde incelenmiştir. M.A.Rahim bir sentez çalışmasıyla çatışma ile ilgili beş evreli bir model geliştirmiştir. Model bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışmaları tanımlamakta kullanılabilir.

İlk evre olan geçmişten gelen durumlar; çatışma durumu oluşmadan önce de mevcut (varolan) olan, kişiler ya da grupların içinde bulunduğu durumları ifade etmektedir. Bu durumlar davranışsal, demografik ve yapısal olarak sınıflandırılabilir. Bu evrede davranışsal durumlar ile çatışan tarafların kişilikleri, yaklaşımları, yönelimleri ve örgüte uyumları kastedilmektedir. Demografik koşullar; çatışan tarafların yaşı, cinsiyeti, eğitimi, çalıştığı kademe ve çalışma süresi gibi değişkenleri içine alır. Yapısal durumlar, hem örgütsel yapıyı hem de görevin yapısını belirtir. Örgütün yapısı, ast – üst ilişkilerinin ve sorumluluk alanlarının tam olarak açıklanmadığı bir şekilde tanımlanmışsa bu durum bireylerin ya da grupların birbirilerinin görev yada rol alanlarına tecavüz etmelerine yol açabilir. Bu gibi durumlar örgütte başarının herkesçe üslenilmesi,

başarısızlık halinde ise sorumluluğu kimsenin alamayarak diğerlerini suçlama eğilimleri şeklinde çatışmalara dönüşebilmektedir. Bunun gibi görevin yapısı da çatışma potansiyeli üzerinde etkilidir. Bireylerin bilgi ve yeteneklerine göre atanmış, amaçların açıkça tanımlandığı görevler, bu koşulların sağlanmadığı görevlere nazaran daha az çatışma yaratma eğilimi gösterir.

İkinci evrede ise davranışsal değişimleridir. Davranışsal değişimler çatışma başladıktan sonra oluşur. Birey ya da gruplar hedefe ulaşma yolunda bir engelle karşılaştığında savunma mekanizmaları geliştirir. Saldırganlık, geri çekilme, direnme veya uzlaşma şeklinde görülebilen bu davranışlar tarafların anlayış ya da bakış açısını farklılaştırabilir. Bu durum bireyler arası çatışmada gelecekteki işbirliğini zorlaştırır. Bu evrede çatışan taraflar birbirlerini düşman olarak görmeye başlayabilirler.

Çatışan taraflar ilişkilerinde daha katı hale gelince tarafların davranışlarının kurallara dayandığı ve birbirleriyle ilişkilerinde yazılı iletişim kullanıldığı üçüncü evre olan yapısal düzen meydana gelir. Taraflar birbirlerine unvanları ile hitap ederler. İlişkiler mümkün olduğu kadar resmileştirir. Bu durum çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının, içinde yer alınan örgüt tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tanımlanması sonucunu doğurabilir. Bu şekilde bir yaklaşımı izleyen yönetim çatışmayı kurumsallaştırmış olur (Koçel , 1999 ; s.494).

Dördüncü evre tarafların çatışmayı çözme yöntemlerini geliştirdiği karar süreçleridir. Bu aşamada taraflar çatışmayla başa çıkmak için çeşitli yöntemleri dener. Günümüzde sendika – yönetim çatışması genellikle fikir birliği ve müzakereler yoluyla çözümlenmesi yerine uzun tartışmalar hatta üçüncü tarafın hakemliği ile çözümlenmektedir. Ast – üst çatışmasında ise genellikle çözüm için emir verme ve kararname yayınlama yolu seçilir. Eşit statüdeki bireylerin çatışmasında ise ortak bir amirin yardımına başvurulur.

Beşinci ve sonuncu evre olan sonuç aşaması ise çatışma çözümlendikten sonra oluşur. Yönetim, çatışmayı taraflardan birinin haksızlığa uğraması şeklinde çözüme ulaştırmışsa bu durum kolaylıkla gelecekteki ilişkilere taşınabilir ve gizli çatışmalar sebep olabilir. Diğer yandan çatışma, genel bakış açısına uygun olarak fikir birliği ile sonuçlanırsa, varılan anlaşmaya bağlı olarak iki taraf da gelecekteki ilişkilerinde daha yapıcı ve işbirliğine uygun hareket ederler.

M.A. Rahim'in Çatışmanın Evreler Modeli, çatışmaya yol açan nedenleri ve çatışma durumunda yaşananları tanımlamak için kullanışlı ve dinamik bir modeldir.

2.4.Çatışmanın Türleri

İnsanların birey olarak, grupların, örgütlerin ve de ülkelerin sık sık karşılaştığı bir durum olan çatışmayı, özellikle örgütsel anlamda düşündüğümüzde çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Öncelikle ortaya çıkış türlerine göre incelediğimizde çatışma; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen ve açık tartışma olarak sıralanabilir. Örgüt içerisindeki yerine göre; dikey, yatay, emir-komuta-kurmay çatışma şeklinde örgüt içerisindeki hiyerarşik yapıya göre ortaya çıkan çatışma türleri olarak karşımıza çıkmaktadır.(Şimşek,2002:s. 298-299). Çatışmalar, bireyin kendi içinde ve ya da birden fazla kişi ile yaşadığı çatışmalar şeklinde ikiye ayrılabilir.

Bireyin kendi içinde olan çatışmaların sonuçlarını bireysel olarak hissedileceği çatışmaları içine alırken; amaç, rol çatışması, engellenme ve rol belirsizliği diye bölümlendirebiliriz. Birden fazla taraf arasında yaşanan çatışmalar ise; bireyler arası, grup içi, gruplar arası, ve örgütler arası çatışmalar şeklinde ifade edebiliriz.

2.5. Örgütsel Çatışmanın Yönetimsel Değerlendirilmesi

Çatışmanın örgütsel açıdan zaman içinde nasıl görülüp, kabul gördüğünü çatışmaya yönelik yönetimsel yaklaşımları inceleyerek anlayabiliriz. Bu yaklaşımlar başlıca üç felsefe altında toplanabilirler (Kılınç,1985; s.107). Bunlardan ilki olan geleneksel yaklaşımda, çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eşanlı kullanılmıştır (Robbins,1993; s.443). Dolayısıyla çatışmanın önlenmesi gerekmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre; çatışma, stres ve sıkıntı yaratır, bu haldeyken verilen kararlar veya davranışlar iş tatminsizliği yaratacak, üretimi ve üretime katkıyı azaltacaktır. Çatışma bireyler arası kopukluklara ve gruplar arası yalnız kalmalara neden olmaktadır. Örgüt yöneticisi çatışmayı önlemek veya ortadan kaldırmak için çeşitli çatışma yönetimi yöntemleri geliştirmek zorundadır. Bu durum yöneticinin yetenek ve zaman kaybına yol açmaktadır.

Davranışsal yaklaşımda ise, çatışmanın tüm grup ve örgütler için doğal bir oluşum olduğu fikrindedir. Çatışma kaçınılmaz olduğu için davranışsal okul çatışmanın kabul edilmesi taraftarıdır. Onlar çatışmanın varlığını şu mantıkla açıklanmaktadır. Çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır.(Robbins,1993; s.444). Çatışma yönetiminin amacı, farklılıkların benimsenmesinin yanında, sosyal yapıdaki farklılıkların değerlerini anlamak, saygı göstermek ve sürekli olarak çatışmaları kişisel büyümenin ve sosyal ilerlemenin amaçlarına hizmet için kullanma becerisini geliştirmektir.

Çatışma hakkında şu anki görüş etkileşimci perspektiftir. Davranışsal yaklaşım çatışmayı kabul etmektedir. Etkileşimci yaklaşım ise uyumlu, barışçıl sakin ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yenilik gereksinmelerine karşı durağan, kayıtsız tepkisiz olacağı görüşüne dayanarak çatışmayı teşvik etmektedir. Dolayısıyla etkileşimci yaklaşımın en büyük katkısı, grup liderlerinin asgari düzeyde – grubu uyanık, öz eleştiri yapabilen ve yaratıcı tutabilecek düzeyde – çatışma sürdürmeleri için teşvik etmesidir (Robbins,1993; s.445). Kısaca özetlersek etkileşimci yaklaşım :

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder ;
- Karşı koymayı açıkça destekler ;
- Çatışma yönetimini , güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar;
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür (Kılınç,1985; s.108).

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME YÖNTEMLERİ

Uzun yıllar, çatışma hep yıkıcı bir unsur olarak görülmüş ve ne yazık ki çalışan yöneticiler ve yöneticiler, çatışma yönetimini çatışmayı çözmek anlamında kullanmışlardır. Oysa, çatışmayı

yönetmek ile çatışmayı çözmek farklıdır. Öncelikle çatışmaların çözümü çatışma yönetiminin sadece bir boyutudur. Diğer yandan örgütün varlığını devam ettirebilmesi için işlevsel çatışmalara ihtiyacı vardır (Robbins, 1986; s.67).

M.A.Rahim çatışmayı çözme ve çatışmayı yönetme kavramlarını aynı anlamda kullanılmasını yanlış olduğunu savunarak, bu farklılıkları şu şekilde belirlemiştir ;

- Çatışmanın çözümlenmesi, çatışma yönetiminin bir biçimidir. Yönetici bulunduğu duruma göre çatışmayı çözme yolunu seçebilir veya seçmeyebilir.
- Çatışmayı çözme anlayışı, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması savunurken, çatışma yönetimi anlayışında ise bazı durumlarda düzeyli ve mümkün olabilir bir çatışma seviyesinin, örgütün verimliliği ve sürekliliği açısından gerekli görülür.
- Çözümleme yaklaşımlarında müdahalenin amacı, bir problem olarak ele alınan çatışmayı yok etmek iken, çatışma yönetiminde müdahale, çatışmanın düzeyini arttırmak veya azaltmak yoluyla örgüt başarısı için istenilen sonuçları elde etmek hedeftir (Rahim v.d. 1992; s.423-424).

Örgütsel çatışmayı yönetmede, çatışmanın işlevsel olup olmadığına göre en uygun çatışma yönetim şeklinin seçimi de oldukça önemlidir. Burada örgütün yaşamının devamı ve verimliliğinin artması, amaçlarına ulaşması gibi durumlar gözetilmelidir.

3.1. Rahim ve Bonoma Çatışma Çözüm Yöntemleri

M.A.Rahim ve Bonama (1979) ve M.A.Rahim (1983), çatışmanın çözümlenebilmesi için beş yöntemden bahsetmektedir. Geliştirmiş oldukları bu modeldeki yöntemler, hem çatışan bireyler tarafından bireysel çatışma çözümünde hem de yöneticileri tarafından örgütsel çatışma çözümünde kullanılabilir. Rahim & Bonoma (1979) çatışma çözüm yöntemi olarak iki temel boyut getirmiş; kendisi için ve diğerleri için kaygı duyma. İlk boyut kadın veya erkeğin kendisi için düşük veya yüksek derecede endişe duyması, ikinci boyut ise düşük veya yüksek derecede diğerleri için endişe duymalarıdır. Tatmin boyutu, iki boyuttan etkilenecek seçilir (Rahim v.d.,1992; s.33). Yönetici ise, çatışmanın niteliğine göre en uygun yöntemi seçmeye çalışır (Rahim v.d., 2000; s.10).

M.A. Rahim ve Bonama'nın geliştirdikleri bu modelde, kişinin kendisi için ve başkaları için endişelenme düzeyi, bireylerin çatışma durumundaki davranışlarını tasvir etmektedir. 1976 yılında Ruble ve Thomas ve 1990 yılında Van De Vliert ve Kabanoff tarafından yapılan çalışmalar, bireylerin çatışma durumunda bu iki boyut çerçevesinde çözüm geliştirdiklerini göstermiştir. (Rahim v.d., 2000; s.10).

3.1.1. Bütünleştirme

Kişi, çatışma durumunda hem kendisi, hem de karşı taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, bütünleştirme yoluyla çatışmayı çözümlenmeye çalışır. Çatışma yönetimi ile ilgili literatür incelendiğinde bütünleştirmenin, sorun çözme, işbirliği yapma, kazan-kazan veya pozitif toplam şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir. Bütünleştirme, her iki tarafın da endişelerini tatmin eden

ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. Açıklık, bilgi alışverişi ve farklılıkların araştırılması bu çözüm yönteminin temel özellikleridir.

Bu yöntemde kimin kazandığı, kimin kaybettiği veya kimin haklı kimin haksız olduğu tartışmalarına izin verilmez. Amaç her iki taraf için de fikir ayrılıklarını belirleyerek en iyi çözümü bulabilmektir. Taraflar fikirlerini açıkça ortaya koyarlar, karşı tarafın görüş ve düşüncelerini dinlerler. Bu durum, anlaşmaya varılıncaya kadar devam eder (Rahim v.d., 2000; s. 11). Aranılan çözüm her iki tarafı da tatmin etmeye yönelik olduğundan, bütünleştirme yönteminin kazan-kazan stratejisi olduğunu söylemek mümkündür.

Çatışmayı bütünleştirme yöntemiyle çözümlene yolunu seçen bir yöneticinin dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır. Bunlar;

- Bilgi paylaşımını sağlamak,
- Çatışmaların çözümünde sorunların temeline inmek,
- Her zaman her iki tarafın da kazanabileceği çözümler aramak,
- Bireylerin, anlamadan önce yargılamaktan, değerlendirmekten ve eleştirmekten kaçınmalarını sağlamak,
- Yeni yol ve tekniklere açık olmak,
- Ulaşılan kararı yeniden gözden geçirerek doğruluğundan emin olmak (Keçecioglu,1999; s.104).

3.1.2. Baskı Yapma (Hükmetme)

Kişi çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişeleniyorsa çatışmayı hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışır. Bu yol aynı zamanda kazan-kaybet şeklinde de tasvir edilebilmektedir. Hükmetme yoluyla çatışma çözümünü seçen bireyler neye mal olursa olsun kazanmak isterler (Rahim v.d., 2000; s.11).

Çatışan taraflardan, kendini diğer taraftan nispeten güçlü olduğunu hisseden taraf, durumu kendi lehine çevirmek için güç kullanır. Bu güç onun eğitimi, tecrübesi ya da biçimsel yetkisi olabilir (Friedman,v.d.,2000; s.39). Örneğin astlarıyla anlaşmazlık içinde olan bir üstün, kendini haklı çıkarmak ve karşısındakini ezmek için çatışma durumunu bir kazan-kaybet mücadelesine çevirmesi ve sonuçta üst olmanın verdiği güçle kendini haklı çıkarması hükmetme yönteminin tipik bir örneğidir (Tekarslan vd., 2000; s.313).

Çatışmanın çözümünde, yöneticilerinde hükmetme yoluyla çözüm aradıklarını sıklıkla görmekteyiz. Kendi gücünü ve yetkisini kullanarak çözümlene yolunu seçen yönetici bu tavrını, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” şeklinde sergiler, güçlerini zorla kabul ettirmekten, emirlerine itaat ettirtmekten hoşlanır (Rahim, v.d.,2000; s.11).

3.1.3. Uyma

Kişi, çatışma durumunda, kendisi için düşük, diğer taraf için yüksek derecede endişeleniyorsa, çatışmayı uyma yoluyla çözümlene yolunu seçebilir. Aynı zamanda yardıma hazır olma veya karşı koymama şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir.

Bu yöntemin temelinde, diğer tarafın endişelerini tatmin edebilmek ve çatışmayı ortadan kaldırmak için, bir tarafın yardıma hazır davranışlar göstermesi yatar. Yardıma hazır kişi kendi düşünce ve duygularını başkalar için feda eder, ilişkilerin bozulmamasına çabalar. Burada fedakarlık, özgeci bir form, yardımseverlik veya itaat vardır (Rahim,v.d.,1994; s.14). Yardıma hazır taraf, kendine yapılan düşmanca harekete, bundan daha az düşmanca hatta bazen dostça karşılık verir (Boulding 1962; 171, Akt: Rahim vd., 2000; s.12). Farklılıkları en aza indirmeye çalışarak ortak yönleri vurgulamaya çalışır. İkna çabaları sırasında yönetici, gerekirse çözüm sonucunda, tarafın yeni olanaklara kavuşacağını veya destekleneceğinin garantisini de verebilir (Eren, 2000; s.541).

4.1.4. Kaçınma

Kaçınma, çatışma durumunda bireyin kendisi için ve diğer taraf için düşük derecede endişelendiğinde seçtiği yöntemdir. İlgili ve çeşitli kaynaklarda, eylemsizlik ya da görmeme şeklinde de tasvir edildiği görülmektedir. Yöntemin temelinde “şeytanı görmemek, şeytanı duymamak ve şeytanla konuşmamak” düşüncesi vardır (Rahim ve Magner, 1995; s.125). Gerek bireysel olarak çatışmanın çözümlenmesinde, gerekse yöneticinin çatışmayı çözümlene çabası olarak kaçınma, en sık kullanılan yöntemlerden biridir.

Çatışmalı durumlara karşı geliştirilen en eski tepkinin kaçınma olduğu söylenebilir. Gerek bireyler, gerekse yöneticiler sık sık bu yola başvurur. Yöneticiler, bireyler arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelirler. Açık olarak taraf olmazlar ve çatışmaya doğrudan müdahale etmezler. Çatışmayla ilgili kararlar geciktirilir. Yönetici, bireylerin zaman içinde kendi sorunlarını kendilerinin çözeceğine inanır. Çatışma konusunun önemsiz olduğu ve çözüm için çaba harcamanın zaman ve enerji kaybına yol açacağını düşünüldüğü durumlarda, bu yöntem etkili olabilir. Ancak karşılaşılan her sorunun bu yolla çözümlenmeye çalışılması ileride daha büyük sorunlara yol açabilir (Koçel, 1999; s.500).

3.1.5. Uzlaşma

Bireysel açıdan, kişinin hem kendisi hem de karşı taraf için, orta derecede endişelendiği durumlarda seçtiği yöntemdir. Her iki taraf da karşılıklı olarak kabul edilebilir bir düşünce oluşturabilmek için ortak fedakarlık yoluyla verip-almayı ve paylaşmayı kabul eder. Dolayısıyla kesin olarak kazanan ya da kaybeden bir taraf yoktur (Rahim v.d., 2000; s.12).

Yöntemin temelinde çatışmayla direkt yüzleşmenin bazı olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşüncesi yatar. Çünkü bu durum, taraflardan birinin kazanması, diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacaktır. Uzlaşma yöntemi, çatışmaların çoğunu belli bir andaki yüksek tansiyonun açığa vurulmasının ifadesi olarak görür. Şayet bu duygular biraz bastırılıp, olayların gelişmesi beklenirse, tarafları bir araya getirebilecek yolların bulunabileceğini öne sürer. Çatışma tarafları, çözüm için kendileri uzlaşabildikleri gibi, yöneticileri tarafından da uzlaştırılabilirler.

4. ERKEK VE KADIN YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL DAVRANIŞLARINDAKİ FARKLILIKLAR

Kadının iş hayatında daha etkin rol alması, gelişen ekonomiler için vazgeçilmez bir zorunluluk haline almıştır. İş gücünün büyük ölçüde üretime katılımı, ülkelerin gelişmişlik düzeyine katkı da bulunurken, insan kaynağı açısından da erkek çalışanların olduğu kadar, kadın çalışanların katkısı da büyük önem taşımaktadır. (Doğar,1998: s.13-18).

1970’li yılların ikinci yarısı ve sonları arasında “ kadın ve erkek yöneticiler örgütlerdeki liderlik davranışları açısından farklılık gösterirler mi?” sorusu gündeme gelmiştir. Bu araştırmaların temel noktası, yönetsel pozisyonlardaki kadın ve erkek yöneticilerin tutum ve davranışları arasında bir farklılık olup olmadığının araştırılması olmuştur. 1980’den günümüze kadar yapılan son araştırmalarda ise “ kadınlar neden üst düzey yönetsel pozisyonlara gelemiyorlar ?” sorusu üzerine odaklanılmıştır (Arıkan, 1997; s.47).

Kadın yöneticilere ilişkin Türkiye’de de çeşitli konularda araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, kadın yöneticilerin iş yaşamındaki sorunları (Berberoğlu, 1989; Tabak,1989; Arat, 1999), yönetsel görevlerde kadınlara karşı tutumlar (Berberoğlu, 1987), kadınların yönetimde yeterli düzeyde bulunmama nedenleri ve kadın yöneticilerin yönetsel davranışları (Meriç, 1995; Arıkan,1997) gibi konulardır.

4.1. Örgütsel Ortam Açısından Kadın ve Erkek Yöneticilerin İş Davranışlarında Farklılıklar

Örgüt, hem yöneticinin kullanacağı bir araç, hem de yöneticinin içinde faaliyette bulunduğu bir ortamdır. Diğer bütün araçlar gibi, yönetici bu araçta nerede nasıl etkin olabileceğini, sınırlarını, özelliklerini ve tehlikelerini bilmesi gerekir. Bu ise örgüt ve onu oluşturan unsurlar hakkında bilgi sahibi olmakla gerçekleşebilir. Örgütün yapısı ve işleyişinde de değişimler, yöneticiyi etkileyebileceği gibi, yöneticinin karar ve davranışları da örgütü etkileyecektir. örgüt yapısının erkek ve kadın yöneticilerin davranışlarına etkisi algılama, tutum ve çalışan yapısı bakımından farklılıklar göstermektedir.

Yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla açıklandığından, çalışanlar başarı için bu değer ve yargıların benimsenmesi gerektiğini algılamaktadır (Durmuş, 2001; s.76). Statham’a (1987) göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı davranış göstermeleri yönetici olarak daha az etkili algılanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle bazı kadın yöneticiler başarılı olmak için erkeklerin benimsediği yönetici modelini sergilemeye çalışmaktadırlar. Kadınsı özelliklerini ve değerlerini örterek “erkek” gibi davranışlar göstermektedirler.

Kadınlar iş yaşamında yaşadıkları cinsiyet karmaşası, çalışanlar tarafından farklı algılanmalarına neden olmaktadır. Erkeksi bir davranış olarak tanımlanan otoriter tarzın kadın yöneticiler tarafından gösterilmesi, erkek yöneticiler tarafından, yönetim kontrolü düşük, suni (yapma) bir davranış tarzı olarak algılanırken, otoriter davranışı erkek yöneticiler gösterdiklerinde ise hemcinsleri tarafından “güçlü” olarak algılanmaktadır. Yapılan diğer araştırmalarda ise katılımcı ve demokratik davranışlar sergileyen kadınlar, cinsiyet rol tiplerine uygun olduklarından, erkek yöneticilere göre daha olumlu değerlendirileceklerdir (Eagly A. & Jhonson B., 1992; s.233)

Bir diğer konu da, başarılı kadın ve erkek yöneticilerin çalışanları tarafından da farklı algılanmalarıdır. Özellikle kadın yöneticiler başarılı olduklarında, şanslı, işin kolay olması, veya çaba göstermiş olarak algılanmaktadır. Başarı gösteren kadın yöneticilerin başarıları tamamen kişisel gelişim ve özelliklerinden bağımsız olarak dışsal nedenlerle ilişkili olarak algılanırken, erkek yöneticilerin başarıları, yetenek ve zeka gibi kişisel özelliklerle açıklanmaktadır (Garland ve Price ,1977; s.29-30).

Yönetici pozisyonlarına uygun özellikler, örgüt içinde oluşan tutumlara bağlı olarak oluşturulmaktadır . Bu tür örgütlerde çalışan yada çalışmak isteyenlerin bu özelliklere uyması beklenir. Cinsiyete göre tutumları olan örgütlerde “orta yaşlı erkeklerin” yönetici olmaları mümkünse, kadınların (genç yada yaşlı) yönetici olmaları imkansızdır (Arıkan ,1997; s.42). Tutumlara bağlı olarak oluşabilecek bir diğer örgüt politikası da, işletmelerin birimlerine tercih edilen cinsiyetler arasındaki farklılıklardır. Genelde işletmeler pazarlama ve üretim birimlerine kadın yönetici tercih etmemektedirler. Bu birimlerde çalışan kadınlarında yönetici olarak yükselme şansları düşmektedir (Durmuş, 2001; s.81).

Kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarını etkileyen faktörlerden biri de buldukları örgütün çalışan yapısıdır. İş dünyasında sayısal olarak baskın grubun erkek olması kadın yöneticilerin davranışlarını etkileyebilmektedir. Erkek çalışanların ya da kadın çalışanların baskın olduğu ortamlarda, kadın yöneticilerin davranışları farklılaşmaktadır. Kadın yöneticilerin, erkek değerlerini benimsemekte yaşadığı sıkıntılar, varolan değerleri yada yönetici tarzlarını değiştirme çabaları, erkek egemen çalışma dünyasında problemlerle karşılaşmalarına neden olmaktadır (Durmuş, 2001; s.83).

4.2. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarına Yönelik Karşılaştırmalar

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimsel davranışlar açısından karşılaştırılması, genellikle yetki devri, liderlik yaklaşımı, güdüleme, iletişim konularında yapılmaktadır. Yöneticilerin cinsiyeti ve buna bağlı sosyal roller, kadın ve erkek yöneticilerin tarzlarının ve başarılarının farklı şekillerde algılanmasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla açıklandığından, çalışanlar başarı için bu değer ve yargıların benimsenmesi gerektiğini algılamaktadır (Durmuş, 2001; s.76). Statham’a (1987) göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden farklı davranış göstermeleri yönetici olarak daha az etkili algılanmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle bazı kadın yöneticiler başarılı olmak için erkeklerin benimsediği yönetici modelini sergilemeye çalışmaktadırlar. Kadınsı özelliklerini ve değerlerini örtterek “erkek” gibi davranışlar göstermektedirler.

Yönetici pozisyonlarına uygun özellikler, örgüt içinde oluşan tutumlara bağlı olarak oluşturulmaktadır . Bu tür örgütlerde çalışan yada çalışmak isteyenlerin bu özelliklere uyması beklenir. Cinsiyete göre tutumları olan örgütlerde “orta yaşlı erkeklerin” yönetici olmaları mümkünse, kadınların (genç yada yaşlı) yönetici olmaları imkansızdır (Arıkan ,1997; s.42). Tutumlara bağlı olarak oluşabilecek bir diğer örgüt politikası da, işletmelerin birimlerine tercih edilen cinsiyetler arasındaki farklılıklardır. Genelde işletmeler pazarlama ve üretim birimlerine kadın yönetici tercih etmemektedirler. Bu birimlerde çalışan kadınlarında yönetici olarak yükselme şansları düşmektedir (Durmuş, 2001; s.81).

Yetki devri konusu temelinde, yöneticilerin astlara güven derecesinin önemi büyüktür. Kadın yöneticilerin, ülkemiz koşullarında erkeklere göre daha geç elde edilmiş oldukları pozisyonlarını kaybetme kaygılarından dolayı, erkek yöneticilere göre daha az yetki devri vermektedirler. Kadın yöneticiler hakkında yapılan araştırmaların en önemli konularından birisi de, kadınların sergilediği liderlik davranışlarının erkeklerin sergilediği liderlik tarzları ile karşılaştırmasıdır. Örneğin Laden, (1985) rekabet, hiyerarşik otorite, yakından kontrol, analitik problem çözme gibi özelliklerin “erkeksi” bir liderlik tarzı olduğunu iddia etmiş ve kadınların ise işbirliği, empati ve sezgiye dayalı problem çözme ile karakterize edilen “kadınsı” bir liderlik modelini tercih ettiklerini ileri sürmüştür (Eagly ve Jhonson, 1992 ; s. 233). İletişim konusunda genel bir değerlendirme yapılacak olursa, yöneticilerin genelde iletişimi etkin bir şekilde gerçekleştirmeye çalıştıkları, fakat bilgi almayı bilgi vermekten daha fazla önemsedikleri söylenebilir. Kadın-erkek karşılaştırması yapıldığında, kadın yöneticilerin etkin iletişimi sağlamada etkin olan, astlara sorunlar hakkında bilgi verilmesinden, astların kendileri hakkındaki düşünceleri iletmelerine izin verilmesine kadar olan davranışları erkek yöneticilerine göre daha fazla gösterdikleri belirtilebilir.

5. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNDE CİNSİYET FAKTÖRÜNÜN ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel çatışmalar iş yaşamının önemli bir olgusudur. Bu nedenle, çatışmaların sorun olmaktan çıkıp, örgüte yararlı olacak bir şekilde yönetilmesi son derece önemlidir. Çalışmanın ikinci bölümünde de ayrıntılı olarak ele alındığı gibi, çatışma yönetiminin farklı stratejileri mevcuttur. Bu yöntemlerin, özellikle yöneticiler tarafından kullanılmasında bir takım farklılıklar olabilmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, yönetsel davranışları açısından farklılık gösterebilen kadın ve erkek yöneticilerin, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde hangi yöntemleri ağırlıklı olarak benimseyip uyguladıklarını karşılaştırmalı bir alan araştırma ile ortaya koymaktır.

5.2. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, tercih edilen çatışma yönetim stratejileri üzerinde cinsiyetin etkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle tüm yönetici örneklemini için beş stratejinin ortalama değerleri ve standart sapmaları hesaplanmış ve aralarındaki ilişki korelasyon analizi ile incelenmiştir (tablo 4.1).

Tablo 4.1.: Yöneticilerin Tercih Ettikleri Çatışma Yönetim Stratejilerinin Ortalama ve Standart Sapmaları

Çatışma Yönetim Stratejileri	Ortalama	Standart Sapma	1 Bütünl.	2 Uyma	3 Baskı	4 Uzlaşma	5 Kaçınma
Bütünleştirme	4.17	0.33	$\alpha = 0.48$				
Uyma	3.15	0.36	0.16	$\alpha = 0.57$			
Baskı	3.56	0.56	0.17	0.03	$\alpha = 0.64$		
Uzlaşma	3.71	0.50	0.23*	0.23*	0.17	$\alpha = 0.61$	
Kaçınma	2.85	0.55	0.11	0.40**	0.13	0.28**	$\alpha = 0.66$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yöneticiler çatışmalarda en fazla bütünleştirme yöntemini kullanmaktadır($x = 4.17$). Daha sonra ise uzlaşma ($x = 3.71$), baskı ($x = 3.56$), uyuma ($x = 3.15$) ve kaçınma yöntemi ($x = 2.85$) kullanılmaktadır. Çatışma çözümü yöntemlerinin kendi aralarında ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bütünleştirme-uzlaşma, uyum-uzlaşma ve kaçınma, uzlaşma-kaçınma arasında anlamlı ilişki vardır.

Bu değerlendirmeden sonra araştırmanın ana amacını oluşturan cinsiyet faktörünün çatışma çözüm stratejisi tercihleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmaya katılan 60 erkek ve 55 kadın yöneticinin beş strateji açısından tercihlerinin farklılık gösterip göstermediği t- testi yapılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, erkek ve kadın yöneticilerin kullandıkları çatışma yönetim stratejileri açısından, $p < 0.5$ düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan yöneticiler, çatışmalarda benzer stratejileri kullanmaktadırlar (Tablo 4.5.).

Tablo 4.2. : Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejilerine Etkisi (t-testi)

Çatışma Yönetim Stratejileri	ERKEK (N=60)		KADIN (N=55)		t	p
	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama	Standart Sapma		
Bütünleştirme	4.15	0.36	4.19	0.29	-.606 -.611	0.139
Uyuma	3.12	0.34	3.20	0.37	- 1.147 - 1.143	0.988
Baskı	3.54	0.60	3.58	0.50	-.436 -.439	0.644
Uzlaşma	3.65	0.56	3.78	0.41	- 1.465 - 1.485	0.214
Kaçınma	2.86	0.59	2.84	0.51	.150 .151	0.347

Tablo 4.3. : Cinsiyetin Çatışma Yönetim Stratejileri Üzerine Etkisinin Ayrıntılı Sonuçları

İFADELER	CİNSİYET		ORT.	STD. SAPMA	t	p
	E=60	K=55				
Astlarla çözüm yolu bulma	ERKEK KADIN	4.55 4.49	4.55 4.49	0.50 0.50	0.629	.483
Astların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışırım.	ERKEK KADIN	4.52 4.35	4.52 4.35	0.50 0.67	1.553	.654
Astlarımla uyumsuzlukları kendime saklarım ve zor durumdan kaçınırım.	ERKEK KADIN	2.53 2.47	2.53 2.47	1.02 0.84	0.347	.138
Birlikte karar için fikirlerimi uyumlaştırma çalışırım.	ERKEK KADIN	3.55 3.36	3.55 3.36	0.81 1.02	1.086	.041
Astlarımla işbirliği çalışırım	ERKEK KADIN	4.03 4.16	4.03 4.16	0.74 0.57	-1.055	.554
Astlarımla farklı yanları ortaya koyma kaçınırım	ERKEK KADIN	2.63 2.47	2.63 2.47	1.06 1.02	0.829	.951
İçinden çıkılmaz durumlarda orta yol bulma denerim.	ERKEK KADIN	3.23 3.53	3.23 3.53	0.93 0.79	-1.821	.481
Düşüncelerimi astlarıma kabul için etkileme gücü kull.	ERKEK KADIN	3.17 3.20	3.17 3.20	0.91 0.80	-0.208	.754
Kararı kendi lehime yapmak için otoritemi kullanırım.	ERKEK KADIN	3.12 3.16	3.12 3.16	1.08 1.12	-.230	.925
Astlarımla isteklerine uyarım	ERKEK KADIN	2.88 2.96	2.88 2.96	0.67 0.90	-0.546	.536
Astlarımla isteklerine hayır diyemem	ERKEK KADIN	2.50 2.56	2.50 2.56	0.91 0.96	-0.365	.749
Astlarımla tam ve doğru bilgi alışverişi bulunurum.	ERKEK KADIN	4.30 4.40	4.30 4.40	0.85 0.97	-0.588	.846
Astlarıma tavizkar davranırım	ERKEK KADIN	1.87 2.15	1.87 2.15	0.85 0.80	-1.800	.597
Anlaşmazlıkları aşmak için orta yol öneririm	ERKEK KADIN	3.50 3.60	3.50 3.60	0.81 0.66	-0.722	.211
Uzlaşma için astlarımla karşılıklı görüşürüm	ERKEK KADIN	4.02 4.11	4.02 4.11	0.79 0.57	-0.714	.720
Astlarımla ters düşmekten kaçınırım	ERKEK KADIN	3.20 3.15	3.20 3.15	0.90 0.80	0.342	.239
Astlarımla karşı karşıya gelmekten kaçınırım	ERKEK KADIN	3.05 3.31	3.05 3.31	0.95 0.94	-1.471	.570
Kararı kendi lehime yapmak için uzmanlığımı kullanırım	ERKEK KADIN	3.67 3.75	3.67 3.75	0.84 0.75	-0.530	.656
Genellikle astlarımla önerileriyle hareket ederim.	ERKEK KADIN	2.93 3.09	2.93 3.09	0.80 0.59	-1.196	.154
Uzlaşma için karşılıklı özveri yoluna başvururum	ERKEK KADIN	3.85 3.91	3.85 3.91	0.66 0.59	-0.506	.409
Herhangi olayın bana ait bölümü yakından takip ederim	ERKEK KADIN	4.20 4.20	4.20 4.20	0.68 0.73	0.000	.850
Hem benim hem astımla endi. ortaya koyma çalışırım.	ERKEK KADIN	4.22 4.29	4.22 4.29	0.61 0.63	-0.641	.325
Ortak kabul ettiğimiz çözüm için işbirliği yaparım.	ERKEK KADIN	4.13 4.31	4.13 4.31	0.50 0.57	-1.751	.010
Astlarımla beklentilerini tatminine çalışırım	ERKEK KADIN	4.03 4.09	4.03 4.09	0.55 0.44	-0.614	.743
Rekabet durumunda, kazanmak için otorite kullanırım.	ERKEK KADIN	2.53 3.64	2.53 3.64	0.91 0.85	-0.424	.634

Astlarımla uyumsuzlukları kendime saklarım.	ERKEK	3.55	0.83	0.264	.569
	KADIN	2.53	0.77		
Astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım.	ERKEK	4.03	1.03	0.228	.004
	KADIN	3.15	0.70		
Astlarımla birlikte çalışmaya gayret ederim.	ERKEK	2.63	0.46	-0.312	.535
	KADIN	4.33	0.47		

Elde edilen bu bulguları daha ayrıntılı irdelemek için bu kez beş çatışma yönetim stratejisine ait 28 ifade için tüm ifadeler tek tek incelenmiş ve sadece kaçınma strateji kapsamında yer alan, “astlarımla tatsız konuşmalardan kaçınırım” ifadesinde ($p < .05$) düzeyinde kadın ve erkek yöneticiler arasında anlamlı farklılık saptanmıştır. Erkek yöneticiler astlarıyla tatsız konuşmalardan daha yüksek oranda kaçınmaktadırlar (erkek yöneticiler= 4.03, kadın yöneticiler = 3.15). Bu ifade dışındaki tüm ifadelerde iki grubun sonuçları arasında anlamlı fark bulunamamıştır (Tablo 4.3.).

6. SONUÇ

Örgütsel çatışma, örgüt yaşamının içerisinde bireyler arası ilişkilerin ve bağımlılığın artması ve örgüt yapısının gittikçe karmaşık hale gelmesi gibi gelişmelerin doğrultusunda varlığını oldukça sık gösteren bir olgudur. Örgütlerin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşabilmesi için çatışmaların yönetilmesi kaçınılmaz bir hal almıştır. Çatışma deyince insanların ilk olarak algıladıkları ve hissettikleri kötü, zarar verici, şiddet, zıtlık, engelleme v.b. durumlardır. Bu algılama klasik yönetim anlayışında da geçerli bir anlayıştır. Örgüt içerisinde oluşan her çatışma, örgüte zarar veren, örgütün etkinliğini ve verimliliğini kötü etkileyen bir durum olarak görülmüştür. Geleneksel yaklaşım tarzı olarak da ifade edilen bu bakış açısı giderek değişmiş ve çatışma tüm grup ve örgüt açısından farklılıklardan kaynaklanan doğal bir durum olarak algılanmaya başlanmıştır. Davranışsal yaklaşım olarak nitelendirilen bu yaklaşıma göre, çatışma ortadan kaldırılamaz ve çatışmanın örgütün performansına fayda sağlayabileceği zamanlar bile vardır. Günümüzde ise örgütsel çatışma etkileşimci irdelenmektedir. Bu yaklaşım, çatışmanın örgütün kuruluşundan yok oluncaya kadar onunla yaşayacak bir gerçek olduğunu, çatışmanın örgütün yararına olabilecek durumlarda optimal düzeyde tutularak yer almasını isteyen, çatışma yönetimini bilmenin etkili bir yönetici olmanın temel vasıflarından biri olduğunu savunan bir yaklaşım olmuştur.

Bu çalışmada örgütsel çatışma yönetiminde cinsiyet faktörünün etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Başka bir deyişle kadın ve erkek yöneticilerin çatışma yönetiminde kullandıkları çözümleme yöntemleri açısından benzerlikler ve farklılıkların olup olmadığı irdelenmiştir. Bulgulara göre iki grup arasında çatışma yönetim stratejileri tercihi arasında fark bulunamamıştır. Bunun muhtemel nedenleri arasında, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre örgütsel yaşamda ve özellikle yönetim katında daha kısa bir süredir yer almalarına ve kadınlar yöneticilerin erkek meslektaşlarının tecrübe ve davranış biçimlerine göre hareket etmeleri gösterilebilir. Ancak bu bulgular herhangi genellemeye imkan vermemektedir. Zira araştırma sadece yöneticilerin kendi uygulamalarına yönelik algılamasına dayalı olarak yapılmıştır. Yöneticilere bağlı çalışanların görüşleri ve algılamalarına başvurmamak bu araştırmanın temeli ve önemli kanıtıdır. Bu konudaki araştırmaların gerek yöneticileri gerekse çalışanları kapsayacak şekilde genişletilmesi önerilmelidir.

KAYNAKLAR

- Arıkan, S., “Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları”, Hacettepe Üniversitesi, S.B.E.,Basılmamış Doktora Tezi, (1997)
- Berberoğlu G., Kadın Yöneticilerin İş Hayatındaki Yeri ve Sorunları, Anadolu Üniversitesi, (1987)
- Doğar, R. “It’s Woman’s World, Newsweek”, (Mayıs 1998) s.13-18
- Durmuş,A.E., Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar : Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, S.B.E.,Yüksek Lisans Tezi, (2001)
- Eagly A. ve Jhonson B. “Gender and Leadership Style: Meta Analysis” *Psychological Bulletin* , Cilt: 108, no:2, (1992), s.233
- Garland, H. ve Price, K., “Attitudes Toward Women in Management and Attributions For Their Success and Failure in A Managerial Positions” *Journal of Applied Psychology*, (1977) Cilt.62 ,no.1, s.29-33.
- Keçecioglu, T., Örgütlerde Çatışma Yönetimi, Mercek, Sayı:14, (1999).
- Kılınç, T. “ Örgütlerde Çatışma : Mahiyeti ve Nedenleri”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi; (1985), Cilt:11, s.103-124
- Kılınç, T. “ Örgütlerde Çatışma : Mahiyeti ve Nedenleri”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi; (1985), Cilt:11, s.103-124
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, (2002)
- Rahim,M.A., Jan E.G. ve G. F. Buntzman. “Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations”. *Journal of Business Ethics*; (Mayıs 1992); Cilt:11, Sayı.6; s. 423-432.
- Meriç, G., Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Yönetim Olgusuna yaklaşımı – Türk Özel ve Kamu Bankalarında Karşılaştırmalı Uygulama, Anadolu Üniversitesi, S.B.E., Yüksek Lisans Tezi, (1995).
- Rahim, M.A., “ A Measure of Styles of Handling Interperonal Conflict” *Academy of Management Journal* , (1983),(pre-1986) no: 26, s.368-376
- Rahim,M.A., Nace R.M. ve D. L. Shapiro, “ Do Justice Perceptions Influence Styles of Handling Conflict With Supervisors ? : What Justice Perceptions, Precisely?” *The İnternational Journal of Conflict Management*, (2000) Cilt: 11, no.1, s.9-31
- Rahim, M.A. ve Blum,A., Global Perspectivities on Conflict Organizations, Praeger Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul (2000)
- Rahim,M.A. ve Blum,A.,Global Perspectivities on Conflict Organizations, Praeger West Port: Connecticut,(1994).
- Rahim, M.A. ve Magner,R.N. “Confirmatory Factor Analysis of The Styles of Interpersonal Conflict”. *International Journal of Conflict Management*, (1995) Cilt:80, no.1

- Robbins, P.S., Organizational Behaviour, Prentice Hall, International Inc. (1993)
- Robbins, P.S., “Conflict Management and Conflict Resulation Are Not Synonymous Terms”, *California Management Review* (pre-1986); Winter (1978); Cilt:21, s. 67-74.
- Robbins, P.S., Organizational Behaviour, Prentice Hall, International Inc. (1993)
- Rubin,J.Z. “ Models of Conflict Management”, *Journal of Social Issues* , Cilt:50,no.1, (1994), s. 33-45 .
- Şimşek, Ş., Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Önemi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Araştırma Merkezi İşletme Dergisi; Erzurum (1987),Cilt:7 sayı:1-2
- Şimşek , Ş., Yönetim ve Organizasyon, 7.Baskı, Konya (2002)
- Tekarslan,E., Kılınç,T., Şencan,H. ve Baysal,C.; “Davranışın Sosyal Psikolojisi” Dönence Basım, İstanbul (2000)