

ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN TÜRLERİ: OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN AYRINTILI BİR İNCELEME

Cafer TOPALOĞLU*

Yasin BOYLU**

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde yaşanan örgütiçi çatışmaların türlerini sınıflandırarak ayrıntılı bir şekilde değerlendirmektir. Çalışmada, öncelikle çatışma kavramı tanımlanmış ve ardından otel işletmelerinde örgütiçi çatışmaların kaçınılmazlığı konusuna yer verilmiştir. Daha sonra örgütiçi çatışmalar türlerine göre ayrı ayrı incelenmiştir. Örgütiçi çatışmalar taraflarına göre; bireyin kendi iç çatışması, bireylerarası çatışma, birey-grup çatışması, birey-örgüt çatışması, grupçi çatışma, gruplararası çatışma, grup-örgüt çatışması olarak örgüt içindeki yerine göre; yatay ve dikey çatışma, komuta kurmay çatışması olarak ve çatışmanın şekline göre biçimsel ve biçimsel olmayan çatışma olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Otel işletmelerinde bu çatışma türlerinin pek çoğu özellikle bireylerarası ve gruplararası çatışma değişik zamanlarda yada aynı anda yaşanmaktadır. Bu çatışma türlerinin tamamı birden fazla birey arasında yaşanmaktadır. Ancak bireyin kendi iç çatışmasında ikinci bir birey yoktur.

Anahtar Sözcükler: Otel İşletmeleri, Çatışma, Örgütiçi Çatışma

Classify the Types of Intra-Organizational Conflicts: Experienced in the Hotels and to Evaluate Them in Details

ABSTRACT

The aim of this study is to classify the types of intra-organizational conflicts experienced in the hotels and to evaluate them in details. In this study, we initially try to redefine the concept of conflict and secondly, to focus on the inevitableness of intra-organizational conflicts in the hotels. And followingly, we analyze the types of intra-organizational conflicts type by type respectively. Intra-organizational conflicts concerning the participants are: intra-personal conflict, interpersonal conflict, person-group conflict, person-organization conflict, intra-group conflict, intergroup conflict and group- organizational conflict; conflict concerning its location in the organization are: vertical and horizontal conflict, line conflict; and the conflicts concerning the form of the conflicts are: formal and informal conflict. Most of these types of conflicts, especially interpersonal and intergroup conflicts are experienced simultaneously or in varying times in the hotels. All of these types' of conflicts are experienced among the persons but there doesn't exist another person in a intra-personal conflict.

Key Words: Hotel Establishments, Conflict, Intra-Organizational Conflict

GİRİŞ

Bütün üretim ve hizmet faaliyetlerinin amacı olan insan, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılan en temel kaynaktır. Toplumsal ve kültürel çevrenin etkisiyle insanlar; öğrenme, duygu, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bireysel ayrılıkların

* Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

** Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

sonucunda farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Bu bireysel farklılıklara; örgütsel yapıya ilişkin unsurların eklenmesi, çatışmanın kaçınılmazlığını beraberinde getirir.

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

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

Otel işletmesinde yaşanan çatışmalar, birçok etkene bağlı olarak ortaya çıktığı için; çatışmaların kaynakları ve nedenleri sayılamayacak kadar çok olabilir. Kişiler arası ilişkilerden başlayıp; bireyin kişilik, davranış, tutum bileşenlerine (Özkalp ve Kirel; 2001: 391); otel işletmesinin örgüt ve yönetim yapısından, iletişim sistemine kadar pek çok unsur, çatışmanın kaynakları arasında sıralanabilir.

Bunun sonucunda; farklı şekillerde çatışma türleri ile karşılaşılabilir. Diğer taraftan; çatışma tanımlarında olduğu gibi; uzmanların, farklı yaklaşımlarda bulunmaları, çatışmaların farklı sınıflandırılma esaslarını da beraberinde getirmiştir. Başka bir deyişle; uzmanların, çatışma konusuna yaklaşımları, çatışmaların sınıflandırılma esaslarını şekillendirmiştir.

1. ÇATIŞMA KAVRAMI

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

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

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim (1985: 81) çatışmayı “birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim” olarak tanımlamıştır. Thomas (1990: 258) ise çatışmayı, çok genel bir yaklaşımla tanımlamaktansa daha dar kapsamlı tanımlamayı uygun bulmuş ve konuyu daha çok süreç açısından ele alarak “tarafardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç” olarak nitelendirmiştir. Koçel (1993: 395) çatışmayı, “iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık durumu” şeklinde tanımlayarak taraflar arasındaki anlaşmazlığı dile getirmiş; Eren (2003: 609) ise “bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar” biçiminde tanımlayarak çatışmanın işletme faaliyetlerini aksattığına dikkati çekmiştir.

Şimşek (2002: 285) çatışmayı “bir örgütte iki kişi yada grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi yada gruplar arasındaki statü , amaç, değer yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yada uyuşmazlık” olarak tanımlayarak, çatışmanın nedenlerini esas almıştır. Erdoğan (1999: 146) da çatışma konusuna daha çok bireye yönelik yaklaşımda bulunmuş ve “kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı” biçiminde ifade etmiştir. Aynı şekilde konuyu bireysel açıdan ele alan Başaran (1982: 220) kavramı “aynı yada karşıt olan eşdeğer iki farklı durumdan birini tercih etmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık” olarak tanımlamaktadır. Bu iki tanım çatışmayı daha çok psikolojik yönlü olarak ele almıştır. Diğer taraftan Pondy (1990: 203) kavramın tanımlarının, çatışmanın nedenlerine göre değiştiği üzerinde durarak; konu ile ilgili tek bir tanım üzerinde tartışmaktansa bir bütün olarak çatışma nedenlerini içine alan tanımların yapılmasını vurgulamaktadır.

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

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN KAÇINILMAZLIĞI

Bütün üretim ve hizmet faaliyetlerinin amacı olan insan, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılan en temel kaynaktır. Toplumsal ve kültürel çevrenin etkisiyle insanlar; öğrenme, duygu, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bireysel ayrılıkların

sonucunda farklı amaç, inanç, değer, tutum ve davranışlar ortaya çıkar. Bu bireysel farklılıklar çatışmanın kaçınılmazlığını beraberinde getirir.

Sosyal etkileşimin doğal bir sonucu olan çatışma, aynı zamanda örgütsel yaşamın da bir gerçeğidir. Örgüt, ortak hareket ederek bir işi başarmak için bir araya gelen kişiler yada gruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapı veya bir grup insanın, bir yada birden fazla amaç için bir araya gelmelerinden oluşan işbirliği, sistem ve mekanizma olarak ifade edilir. Bunun anlamı; örgütler ancak üyelerinin işbirliği ve ortak amaçlara yönelik çabalarının koordinasyonu ile hedeflerine ulaşabilmektedirler. Özellikle otel işletmeleri gibi hizmetler sektörü içerisinde yer alan emek yoğun işletmelerde bu durum daha da fazla önem kazanmaktadır. Çünkü çok sayıda personel, daha fazla uyum sorunu anlamına gelir.

Otel işletmeleri de bir işbirliği sistemi olarak ele alındığında; bu işletmelerin, bireyler arası karşılıklı ilişkileri vurgulayan, beşeri ve sosyal yönü ağırlık kazanır. Bu nedenle; herhangi bir otel işletmesinin hizmet kalitesindeki başarı yada başarısızlığı, otel çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Otel çalışanları, hizmetleri gerçekleştirebilmek için neyi, nasıl yapacağına karar verirken ve bu kararları uygularken birbirleriyle ilişkide ve işbirliğinde bulunmaları gerekir. Ancak otelde çalışan işgörenler arasındaki ilişki ve iletişimin her zaman istenen şekilde olması mümkün değildir. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi; çalışanlar arasında duygu, inanç, fikir, beklenti ve çıkar bakımından farklılıklar vardır ve bu iş görenler aynı otel işletmesinde birlikte çalışmak zorundadırlar (Appelbaum ve diğ., 1998: 211). Bunun nedeni, çatışmaların yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucu olmasıdır. Otel işletmelerinde çalışan personelin her biri, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip; görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Hiç kimse, aynı kişiliğe ve değer yargısına sahip değildir. Herkes farklı yapıdadır. Bu yüzden örgütsel yaşamda bu farklılıkların ortaya çıkması ve ortak noktada anlaşma sağlanamaması, örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır (Peker ve Aytürk, 2002: 240).

Gerçekten de tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmeleri de aslında farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Bireyler, amaçlar, amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasındaki farklılıklar ve benzeri pek çok farklılıklar örgütlerde yan yana ve bir arada bulunurlar. Bireylerin algılarının ve kişilik yapılarının farklı olması, aynı yada benzer şekilde, grup içinde, gruplar arasında ve bölümler arasındaki bu ayrımlar aynı seçenekte yada kararda birleşmeyi güçleştirir. Bu durum otel içinde örgütsel çatışmayı kaçınılmaz hale getirir. Hatta otel işletmeleri örgütsel anlamda uyum içinde görünseler bile, bu uyum içinde çatışmanın yattığı ve sıkı bir işbirliği içinde olunan zamanlarda dahi, çatışmanın mevcut olduğu şeklinde görüşler vardır. Örneğin; Aydın (1984: 7)'a göre örgütlerin yaşamlarının bir parçası da çatışmaların varlığıdır. Ona göre

Örgütüçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

işletmelerin işleyişi ne kadar ussal olursa olsun çatışma sebebi daima vardır ve gereklidir. Diğer bir ifade ile; çatışma, bireylerin ve düşüncelerin çarpışması ve var olmanın bir koşulu ve her işletmede az yada çok var olan dinamik bir süreçtir.

Bu bakımdan otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hem kişisel (iç) hem de ikili (başkaları ile) çatışması yönetsel davranış ve insan ilişkileri açısından önemlidir. Otel işletmelerinde, kişisel ve ikili çatışma; günlük, olağan bir olgudur. Otel çalışanlarının, kendilerini kurup yönetemediği ve ilişkilerini düzenlemede sınırlı olduğu bir ortamda, çatışmayı sürekli olarak yaşamak zorunda kalır (Başaran, 1998: 197). Bu açıklamalardan sonra; gerek toplumsal anlamdaki insan ilişkilerinde ve gerekse örgütsel yaşamın bir parçası olarak, otel işletmelerinde, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu açıkça ifade etmek, yanlış olmayacaktır (Appelbaum, ve diğ., 1998: 216).

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMA TÜRLERİ

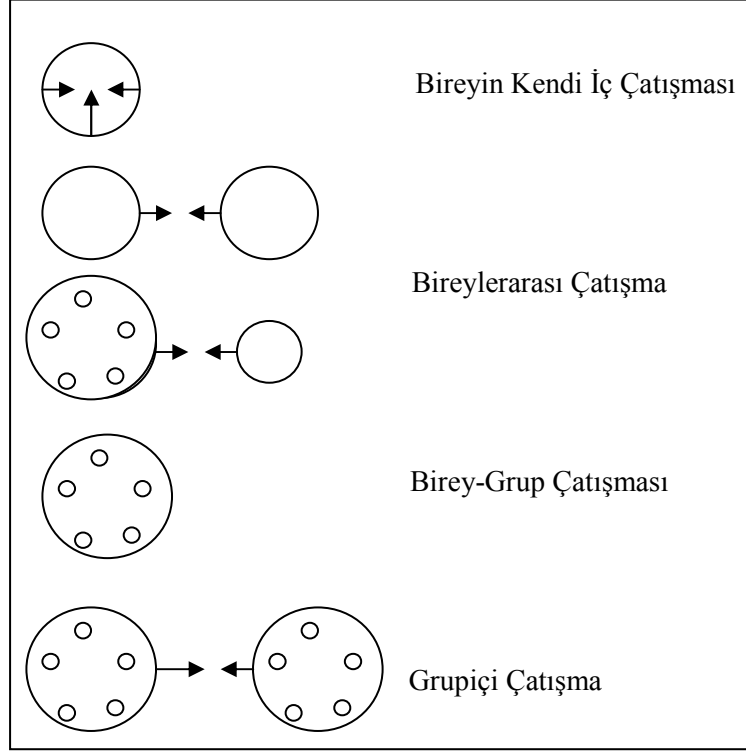
Günümüz otel işletmelerinde, örgütsel yaşamın karmaşıklığı ve işletmeden çalışan personelin amaçlarının farklı oluşu, çatışmaların sık sık yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda; farklı şekillerde çatışma türleri ile karşılaşılabilir. Diğer taraftan; uzmanların, farklı yaklaşımlarda bulunmaları, çatışmaların farklı sınıflandırılma esaslarını da beraberinde getirmiştir. Başka bir deyişle; uzmanların, çatışma konusuna yaklaşımları, çatışmaların sınıflandırılma esaslarını şekillendirmiştir. Çalışmanın bu kısmında, çatışmalar; taraflarına, örgüt içindeki yerine ve biçimsel olup olmama durumuna göre üç şekilde sınıflandırılmıştır. Aşağıda; bu sınıflandırma türleri, ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir.

3.1. TARAFLARINA GÖRE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALAR

İşletme örgütlerinde çatışma konusunu inceleyen araştırma yayınların büyük bir bölümü, çatışma türlerini tarafları açısından ele almıştır. Çatışmaların taraflarına göre sınıflandırılmasında esas alınan unsurlar, çatışma halindeki bireylerin; bireysel, grupsal, toplumsal ve benzeri nitelikli özelliklerinden oluşur.

Şekil-1'de çatışmaların taraflarına göre sınıflandırılması görülmektedir. Şekil-1'de de görüldüğü gibi, bireyin kendi iç çatışmasında; taraf olarak, sadece kendisi olduğundan çatışmaları başkaları ile değil; kendi içinde yaşar. Bireylerarası çatışmalarda, taraflar en az iki kişiden oluşur ve çatışma, bu kişiler arasında yaşanır. Birey-grup çatışması ise; herhangi bir kişi ile, bir grup arasında yaşanır.

Şekil.1: Çatışmaların Taraflarına Göre Sınıflandırılması



Kaynak: Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım ve Yayım Dağıtım. İstanbul; 1993. s. 398.

Grup içi çatışmalarda, grup içinde yer alan bireyler çatışır ve bireylerarası çatışmaya benzer. Hatta; grup içi çatışmalar, bazı kaynaklarda ayrı olarak ele alınmaksızın, bireylerarası çatışma başlığı altında incelenmiştir. Gruplararası çatışmada da taraf olanlar gruplardır ve birden fazla grup, çatışma halindedir. Bunun dışında, Şekil-1'de yer almayan ve otel işletmelerinde ender olarak karşılaşılan birey-örgüt ve grup-örgüt çatışmaları da söz konusudur. Aşağıda tüm bu sınıflandırma türleri tek tek incelenmiştir.

3.1.1. Bireyin Kendi İç Çatışması

Bireysel düzeyli çatışmalar, en genel anlamda; bireyin kendi kararlarını vermede, hareket tarzını seçmede yada eylemi yerine getirmede güçlüklerle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder (Baysal ve Tekarlan; 1996: 292). Bireyin kendi içi çatışması, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili davranışlar, kararlar vb. tutumlar beklediği yada kendisinden yapabileceğinin fazlasının beklediği

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

durumlarda kendini hissettiren ve bireyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır (Koçel; 1993: 397).

Diğer taraftan; iki veya daha fazla değişik amacın, aynı kişi içinde yarışması da bireyin iç çatışma yaşamasına neden olur. Burada; birey ile amaç arasına bir engel girmemekle beraber, birden fazla amacın aynı anda bireyi etkisi altına alması ve bunlardan birinin tercih edilmesi gerekliliği kendisini hissettirmektedir (Eroğlu; 2000: 307). Bu durumda; bireyler, olumlu yada olumsuz karşılıklı iki durumla karşılaşmakta ve hangi seçenekleri kullanabilecekleri konusunda çatışmaya düşmektedir. Böyle bir seçimin yada tercihin, bireyin zorlanmasına veya kendi içinde bir mücadeleye girişmesine yol açmaktadır.

Bununla birlikte; kişisel çatışmanın yarattığı gerilimin çok zararlı olup olmaması, işgörenin kişiliğine bağlıdır. Aynı durumda, bir otel çalışanı çok hafif bir çatışma yaşarken; başka bir otel çalışanı çok daha ağır bir çatışma yaşayabilir. Yine; bazı otel çalışanları hemen her an çatışmaya düşecek neden bulurken, bazı otel çalışanları daha az sıklıkta çatışma nedeni ile karşı karşıya kalırlar (Başaran; 1982: 222).

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışmayı; hayal kırıklığına bağlı çatışma ve amaç çatışması olmak üzere, iki başlık altında incelemek mümkündür (Erdoğan; 1999: 148).

3.1.1.1. Hayal Kırıklığına Bağlı Çatışma

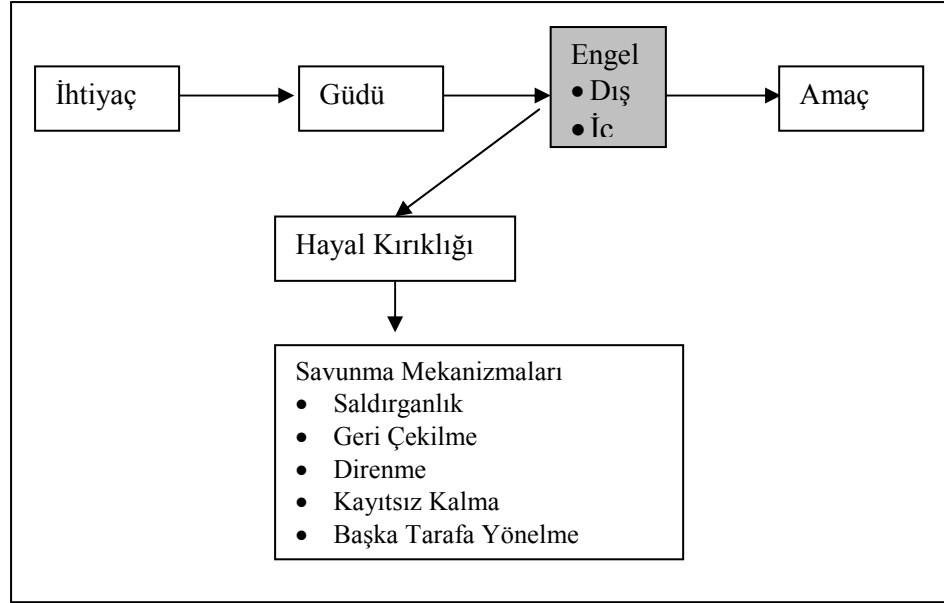
En basit bireysel çatışma şekli olan bu çatışma, bireyin arzuladığı bir hedefi ulaşma güdüsünün yada yeteneğinin, herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkar. Bu engeller, fiziksel olarak gözle görülebilir engeller olabileceği gibi; zihinsel engeller biçiminde de olabilir (Baysal ve Tekarslan; 1996: 292). Ancak; söz konusu olan, bireyin yönlendirilmiş ve planlanmış ihtiyaçlarının kendi bilgisi ve isteği dışında engellenmesidir (Erdoğan; 1990: 8).

Hayal kırıklığına bağlı çatışma, otel çalışanlarının verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum; bir çok araştırma tarafından da doğrulanmıştır. Bununla birlikte; engellenmenin, bireysel ve örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin de olduğunu gösteren pek çok örnek vardır. Bu durumda; otel çalışanı, engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyerek, daha fazla çalışacak yada örgütsel hedeflerle daha uyumlu olan, yeni yönelimler veya hedefler belirleyecektir (Baysal ve Tekarslan: 1996: 294).

Şekil-2'de de görülebileceği gibi; birey, ortaya çıkan herhangi bir ihtiyacını gidermek için buna uygun hareketlerde bulunur. Fakat; bu hareketlerinin önüne, gerek kendi iç dünyasından kaynaklanan, gerekse dışarıdan herhangi bir engel çıkarsa, hayal kırıklığı ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum; onu, ihtiyacının şiddetine göre saldırganlık, direnme,

geri çekilme, kayıtsız kalma yada başka tarafa yönelme şeklinde davranışlar göstermeye zorlar.

Şekil.2: Hayal Kırıklığına Bağlı Çatışma Modeli



Kaynak: Bumin, B. *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Bizim Büro Basımevi: Ankara, 1990. s. 61; Baysal A. C. ve E. Tekarslan. *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*. Avcıol Basım ve Yayıncılık. İstanbul; 1996, s. 292'den uyarlanmıştır.

Aslında; bu tür çatışmaların önemli bir kısmı, bilişsel çelişki kuramı ile ilgilidir. Bu kurama göre; sahip olduğu bilgiye ve tutuma aykırı davranışta bulunan kişi, bilişsel çelişkiyi yaşamaktadır. Birey, bu çelişkiden kurtulabilmek için Şekil-2'de de görüldüğü gibi aşağıda yer alan üç yoldan birisine yönelir. Bunlar (Dökmen; 2002: 22):

1. Davranışını değiştirir,
2. Tutumunu değiştirir yada yeni bilgiler edinerek o konudaki mevcut bilgisini değiştirir,
3. Şekil-2'de de yer alan savunma mekanizmalarından birini kullanarak, çelişkin yarattığı rahatsızlıktan kurtulmaya çalışır.

Bireyin kendi içinde yaşadığı hayal kırıklığına bağlı çatışma, bir bakıma, kişinin kendi kendisi ile kavgası olarak da görülebilir. İçsel çatışmanın temelinde, otel çalışanının gerçekleştirmek istediği davranış ile, gerçekleştirdiği davranış arasındaki istenmeyen fark yatar. Bu farklılık kişi-çevre uyumsuzluğundan kaynaklanabileceği gibi, bireyin -özellikle otel yöneticilerinin-

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

düşüncesindeki kişiliği ile davranışlarında sergilediği kişiliğin çatışmasından da kaynaklanabilir (Erdoğan; 1990: 8).

Kısacası; hayal kırıklığına bağlı çatışmanın, otel çalışanlarının verimliliği ve örgütsel amaçlar açısından, olumsuz olduğu ölçüde; olumlu sonuçlarının da olacağı bir gerçektir. Bununla birlikte; verimliliği azaltıcı sonuçların, otel çalışanlarının sosyal ve örgütsel çevresiyle ilişkilerini daha çok etkileme ihtimali yüksektir. Bu nedenle; otel çalışanlarını, hayal kırıklığına uğratabilecek fiili veya potansiyel engellerin ortadan kaldırılması, yönetimin temel hedeflerinden biri olmalıdır (Baysal ve Tekarslan; 1996: 295).

3.1.1.2. Amaç Çatışması

İnsanoğlu; karmaşık bir yaratık olarak, aynı anda birçok güdünün etkisi altında bulunur. Bazen; güdüler birbirleriyle çelişkiye düşerler (Cüceloğlu; 2000: 281). Bu durumda; bireyin güdülerini çatışma halindedir. Daha açık ifade ile; bireyler karar verirken; yalnız çevrelerinin karmaşıklığıyla, bilgi toplamanın güçlükleriyle uğraşmakla kalmazlar; bir de kendi çatışan isteklerini ve güdülerini uzlaştırmak zorunda kalırlar.

Bireyin kendi içinde yaşadığı amaç çatışması; iki yada daha fazla güdünün, aynı anda etkin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bir başka ifade ile; birbiriyle uyumsuz iki veya daha fazla güdünün, aynı anda bireyi etkilediği durumlarda, birey kendi içinde çatışma yaşamaya başlar ve bu çatışma; güdülerin türlerine, şiddetine ve içinde bulunulan ortama göre değişiklik gösterir (Cüceloğlu; 2000: 282). Otel çalışanı, olumlu yada olumsuz iki eşdeğer amacından birini gerçekleştirmek zorunda kaldığından, bunlardan hangisini seçeceğini belirlemede kararsız kalarak, kendi içinde çatışmaya düşer. Bu yüzden; bu tür çatışma, amaç çatışması veya güdü (gereksinme) çatışması olarak ifade edildiği gibi; kararsızlık yada ikircilik olarak da ifade edilebilir (Başaran: 1982: 221).

Amaç çatışması yada bilişsel çatışma olarak da karşımıza çıkan bu çatışma türünde; birey, önce nasıl davranacağı ile ilgili amaç çatışması, daha sonra niçin böyle davrandığı ile ilgili bilişsel çatışma yaşar. Gündelik yaşamda insanlar, bu tür çatışmaları çok fazla yaşamaktadırlar. Fakat; bunların, büyük bir bölümü basit ve çabuk geçirilebilecek çatışmalar olduğu için, çoğu zaman; bunların farkına bile varılmaz. Ancak; çatışmaların yoğunluğu arttığı veya süresi uzadığında, birey bu yaşadığı çatışmaları fark etmeye başlar (Artan; 2002: 205).

Psikologlar, yukarıda ifade edilen ve bireyin kendi içinde yaşadığı, nasıl davranması gerektiğini tam olarak kestiremediği durumları açıklamaya çalışan bu çatışma türünü, üçe ayırmaktadırlar (Cüceloğlu; 2000: 282).

Bunlardan ilki; **yaklaşma-yaklaşma** çatışmasıdır. Bireyler, sonuçları olumlu olabilecek iki veya daha fazla seçenekle karşı karşıya kalırsa, yaklaşma-

yaklaşma çatışması yaşar. Otel çalışanları üzerinde olumsuz etkisi çok yoğun olmayan bir çatışma türüdür. Hem bireysel, hem de örgütsel amaçlar çok uygun ve cazip ise; birey, fazla düşünmeden bir seçim yapabilir (Artan; 2002: 205). Turizm işletmeciliği ve otelcilik alanında yüksek öğrenim görmüş birisinin birden fazla otellerden yöneticilik teklifi alması yada otelde çalışan bir işgörenin hem önbüro hem de restoranda çalışmak istemesi, bu duruma uygun bir örnekler olur.

Yaklaşma yada yaklaşım-yaklaşım çatışması olarak da ifade edilebilen bu tür amaç çatışması, işletmeye en az zarar veren türdür. Çünkü; çatışma, iki olumlu seçenek arasından seçim yapmayı gerektirir. Sonuçta; birey, yine istediği bir durumu tercih edeceği için gerilim ve stres daha azdır.

Bireysel amaç çatışmasının ikinci türü, kaçınma veya uzaklaşma-uzaklaşma çatışması olarak da isimlendirilen **kaçınma-kaçınma** çatışmasıdır. Bu çatışma türü, bireyin, olumsuz sonuç doğurma ihtimali olan iki seçenek arasından seçim yapması gereğinin ortaya çıkması halinde görülür. Çalışan için, otelin çalışma koşullarının hem ağır; hem de ücretlerin düşük olması, bu duruma uygun örnek olur. Kaçınma-kaçınma çatışmasının da bireye etkisinin fazla olduğunu söylemek güçtür. Çünkü; bu çatışma türü de genelde kolayca çözülür. Otel çalışanı, bu durumdan ve ortamdan ayrılıp kurtulduğunda, çatışmalar son bulabilir. İki olumsuz amaç ile karşılaşan birey, hiç birini seçmeyip, durumu olduğu gibi bırakabilir (Erdoğan; 1999: 152).

Ancak; zorunlulukları olan veya buldukları ortamı terk edemeyecek olan çalışanların kararsızlıklarının, kendi üzerinde endişe gerginlik yaratacağı da bir gerçektir. Özellikle; üyelerinin kendi isteği dışında dahil oldukları örgütlerde, bu durum sıkça rastlanır. Yine; modern örgütsel yaşam gereği, çalışanların pek çoğu için, içinde bulunulan durumun terk edilmesi çok zordur (Baysal ve Tekarslan; 1996: 295). Örneğin, yöneticisinden memnun olmayan bir otel çalışanı, başka bir otelde iş bulamama endişesi nedeniyle, işletmeden kolayca ayrılamayacak ve kaçma-kaçma çatışmasını çözümlemeye güçlüklerle karşılaşacaktır.

Yaklaşma-kaçınma çatışması ise; bireyin, kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir durumda yaşadığı çatışma türüdür. Otel çalışanlarının; kendisi için, iyi ve kötü sonuçlar doğurabilecek birden fazla seçenek arasında seçim yapmak durumunda kalması, yaklaşma-kaçınma çatışmasına neden olur (http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/sirketler_catisma.asp). Örneğin; zincir otel işletmelerinden birinde çalışan bir önbüro müdürünün, zincire dahil olan ve taşraya yeni açılan bir başka otelde genel müdür yardımcılığı yada genel müdürlük teklifi alması durumunda; teklifi, çeşitli nedenlerden dolayı bir başka şehire taşınmak istememesi nedeniyle, kabul etmek istememesi; ancak, terfi edeceği için de kabul etmek istemesi bu çatışma türüne iyi bir örnek teşkil eder.

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

Yukarıda açıklanmaya çalışılan bu üç tür çatışma otel çalışanlarında çok sık yaşanır. Fakat, bunların bir çalışana çatışmaya düşürme güçleri aynı değildir. Gereksinimin yoğunluğu, çevre koşulları, çalışanların içinde bulunduğu ortam vb. kişisel ve çevresel koşullar eşit olduğunda, çalışanları en çok çatışmaya düşüren yaklaşma-kaçınma çatışması, daha sonra da kaçınma-kaçınma çatışmasıdır. Bu ikinci tür çatışmada çalışanlar gereksinimlerine aykırı bir seçeneği seçerek, uygulamak zorunda kalır. Yaklaşma-yaklaşma çatışmasında ise; iki veya daha çok istenilen seçenekten birini seçme söz konusu olduğundan, çatışma daha az sancılı olur (Başaran; 1982: 222).

İnsanların; her gün verdikleri birçok karar aslında, bireysel çatışmaların çözümlenmiş sonuçlarıdır. Bireyler, günlük yaşamda içinde sık sık yaşadığı tüm bu çatışmaları aşamaz ve kendisine sorun etmeye devam ederse; bu açmazlardan kurtulacak bir yol bulmaya çalışır. Çünkü; çatışma sırasında birey, sinirleri gergin ve yorgun bir duruma düşer. Bu gerginlikten kurtulmanın belki de en iyi yolu, sorunun ayrıntılarıyla düşünülüp bir karara varılması ve karara vardıldıktan sonra, bir daha bunun üzerinde durulmamasıdır. Ancak; bireyler, gerilimden kurtulmak için, her zaman böylesine bilinçli tepkilerde bulunmazlar. Bilinçsizce geliştirilen bu tür davranışlara, uyum -yada daha da bilinen adıyla-savunma mekanizmaları adı verilir.

Bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, işletme için önemli bir yer tutarken; örgütiçi çatışma ifadesi ile çoğu zaman, kişisel çatışmadan çok ikili çatışmalar anlatılmak istenir. Aslında; örgütsel çatışma kavramının kapsamı içinde yer alması ile birlikte, daha çok psikoloji bilimini ilgilendiren, bireyin kendi içindeki çatışma türüne burada ayrıntılı bir şekilde yer verilmesinin nedeni; bireyin, diğer örgütsel çatışma türlerine olan tepkilerinin, genellikle bu tür çatışmaların etkisi altında şekillenmesidir. Güçlü bir içsel çatışmanın etkisiyle, gerilim içinde olan bir çalışan, bu gerilim nedeniyle; otele, oldukça sıradan bir nitelik gösteren uyuşmazlık veya benzeri durumlara, yıkıcı ve hatta işletme amaçlarına zarar verici bir şekilde tepki gösterebilir. Bu basit örnek bile; bireyin, kendi içinde yaşadığı çatışmaların dolaylı da olsa örgütsel çatışmalara ve işletme amaçlarına olan etkileri ile yakından ilişkilendirilebileceğini göstermektedir (Şimşek; 2002: 295).

3.1.2. Bireylerarası Çatışma

Çatışma, kişilerarası dinamikleri biçimlendirmek, anlamak ve ele almaya çalışmakla kuşatılmış; tarafların içsel ve dışsal çevrelerinin yer aldığı bir süreçtir (Appelbaum ve diğ.; 1998: 216). Bu bakımdan, çatışmanın bireysel yönünün olması ile birlikte; gerçekleştiği ortam, bireyler arası ilişki sistemidir (Erdoğan; 1999: 166). Bu nedenle; otel işletmelerinde en sık yaşanan çatışma türlerinden birini de bireylerarası (çalışanlar arasındaki) çatışmalar oluşturur.

Örgütsel yaşamda sık sık yaşanan bu çatışma türü; iki yada daha fazla çalışan arasında meydana gelen bir çatışma türüdür ve kısaca; iki bireyin

birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleri olarak tanımlanabilir (Eren; 2000: 535). Birbirleri ile etkileşim halinde bulunan iki yada daha fazla birey arasındaki çatışmaları ifade eden bireylerarası çatışma; bireylerin amaçları, planları ve davranış biçimleri üzerindeki anlaşmazlıkları ve öfke, güvensizlik, korku, reddetme, gücenme vb. olumsuz duygusal sorunları kapsar (Baysal ve Tekarslan; 1996: 300).

Kişilerarası etkileşimin en önemli dinamiklerinden biri, çalışanlar arasında yaşanan bu tür çatışmalardır (Artan; 2002: 210). Kişisel değerler, otel çalışanlarının birbirlerine karşı olan psiko-sosyal davranışlarını belirler. Değerleri birbirine yakın olan otel çalışanlarının tutumları; çatışmadan çok, uyuma ve işbirliğine yöneliktir. Çünkü; her iki tarafın da kullandığı yaklaşım, hemen hemen aynı sayılır. Bu nedenle; birbirleri arasındaki kavramsal uyum ve iletişim sağlıklı bir yapıdadır. Oysa ki farklı değerlere sahip bireyler arasında; birbirini yanlış anlama, iletişim güçlüğü, görüş ve değerlendirme farklılığı çok daha yüksektir. Aynı otel işletmesindeki çalışanlar arasında çıkan çatışmaların büyük bir kısmı, kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Şimşek; 2002: 295).

Öte yandan; bireyler arası çatışmalara sadece, işletmeye zararı olan ve yıkıcı durumlar olarak yaklaşımda bulunmak yanlış olur. Bu tür çatışmaların olumsuz olduğu kadar, olumlu ve yapıcı faydaları da vardır. Bunlar, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Bumin; 1990: 68):

1. Kişinin içinde olan ve otel yöneticilerinin verdiği görevleri yapmak için gerekli olan teşvik ve enerjisi artırır.
2. Çatışmanın farklı görüşlere yer vermesi nedeniyle, bireylerin ve işletmenin yaratıcılığını arttırabilir.
3. Her çalışan kendi görevlerine ilişkin bilgisini geliştirir. Çünkü; çatışma, çalışanı kendi görüşlerini açıklamaya ve destekleyici fikirlerini ortaya koymasına zorlar.
4. Her çalışan; otelde, kendi varlığını daha iyi fark etmeye başlar.
5. Bireylerarası çatışma, bireyin kendi bireysel çatışmasını yöneltmesine yardım eden bir araç işlevi görür.

3.1.3. Birey-Grup Çatışması

Örgütlerde çatışma, kuşkusuz bireylere özgü bir olay olarak görülmektedir. Ancak; bir otelin örgütsel yapısı, sadece çalışanlardan ibaret değildir. Bu örgüt yapısı içerisinde, çalışanların oluşturdukları gruplar da vardır (Eren; 2003: 547). Çünkü; grup, sosyal ve örgütsel yaşamın vazgeçilmez bir parçasıdır. Toplum içinde yaşayan her birey ve otel için çalışan her işgören, en küçük grup olan aile biriminden başlayarak; değişik sosyal, ekonomik, mesleki vb. pek çok gruba üyedir (Cüceloğlu; 2000: 532). Bu gruplar, belirli amaçlara yönelik ortak çalışmalar yaparlar.

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

Grup kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmasına karşın, grubu kısaca; birbirleri ile etkileşim durumunda olan ve belli amaç yada amaçlar için bir araya gelmiş olan insan kümeleri (Usal ve Kuşluyan; 2000: 245) yada birbirleri ile karşılıklı iletişimde olan ve davranış olarak birinin diğerinden etkilendiği veya birinin diğerini etkilediği iki yada daha fazla kişi olarak tanımlamak mümkündür. Bu anlamda grup; örüntüleşmiş kalıplar içinde etkileşimde bulunan, belli değerleri, inançları ve amaçları paylaşan, üyelik duygusuna sahip iki veya daha fazla kişiden oluşur. Bu gruplar; otel işletmesi içinde, kendilerine göre davranış normları ve hizmet standartları geliştirirler ve çoğu zaman; gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin özelliklerinden farklı bazı özelliklere sahiptirler. Otel çalışanı, gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan bu gruplar tarafından kabul edilmek ve böylece çeşitli sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için, geliştirilen bu kural ve standartlara uymak zorundadırlar (Ertürk; 1994: 125). Grup normları ise, kısaca; grup üyelerinin davranışlarını düzenleyen kurallar olarak tanımlanabilir.

Diğer işletmelerde olduğu gibi; takım çalışmasının önemli olduğu otel işletmelerinde de örgütsel davranış açısından, bu çalışma grupları, işletme içinde önemli bir yere sahiptir. Burada şunu da belirtmekte yarar vardır ki bazı zamanlarda; otel işletmesi içinde yaşayan gruplar, otel çalışanlarının davranışlarına yön verirken, aslında; tek tek her çalışan, grup davranışlarına yön vermekte ve onu şekillendirmektedir (Sorrels ve Myers; 1983: 477).

Birey-grup arasındaki çatışmalar, daha çok; bu çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için, onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanan çatışmalardır (Şimşek ve diğ.; 2001: 245). Başka bir ifade ile; birey-grup çatışması, otel çalışanının grubun amaçlarına, kurallarına, gelenek ve alışkanlıklarına ayak uyduramamasından kaynaklanır ve sonuçta çalışan, grup standartlarını ya benimser yada grup dışına itilir (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2001: 198).

Grubun norm ve standartlarını, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenen yöntemleri benimsemeyen yada bunları kendi özgür iradesi ile çelişir durumda olduğunu gören otel çalışanları, grup ile çatışma içine gireceklerdir. Bununla birlikte; grup tarafından belirlenen hedeflerin gerisinde kalan veya üstüne çıkan ve bundan dolayı cezalandırılan bir çalışan, gruba karşı tavır koyarak çatışma içine girebilir (Şimşek; 2002: 295).

Otel işletmelerinde yaşanan birey-grup çatışmasına, çeşitli örnekler vermek mümkündür. Otel restoranında çalışan servis elemanlarından birisi, toplanan bahşişlerin dağıtımı ile ilgili sistemi beğenmeyerek, servis hizmeti veren diğer tüm çalışanlara karşı koymaya çalışması veya önbüroda çalışan bir resepsiyon görevlisinin, görev dağılımlarının adaletli olmadığı gerekçesi ile önbüroda çalışan diğer tüm görevlilerle çatışma içine girmesi vb. durumlar, otel işletmelerinde yaşanan birey-grup çatışmalarına örnek verilebilir.

3.1.4. Birey-Örgüt Çatışması

Otel işletmelerinde; çalışanların çok sık olmasa da karşılaştıkları bir başka çatışma türü de birey-örgüt çatışmasıdır. Bu çatışma şeklini, işletmede çalışan bir personelin çeşitli nedenlerden dolayı, örgütün tümü ile çatışması olarak ifade etmek mümkündür. Birey-örgüt çatışması; otel içinde herkesin onayladığı durumu, herhangi bir otel çalışanın kabul etmek istemediği veya bunun çıkarlarına zarar vereceği endişesi taşıdığı zamanlarda ortaya çıkar.

Çalışanlar olmaksızın, işletmelerin ve örgütlerin varlığından söz etmek mümkün değildir. Nevar ki işletme ve örgütsel hedeflerin farklılığı, çalışanlarla işletmenin bütünleşmesini engeller. Ayrıca; otel içinde bütünlük sağlanması için bazı kurallar uygulanmaktadır. Bu noktadan hareketle; bir otel çalışanın, örgütü karşısına alarak çatışmasının nedenlerini; bireyin kendi amaçları ile örgüt amaçlarının uyuşmaması ve işgörenin işletme kurallarını benimsememiş olmasının oluşturduğunu söylemek yanlış olmaz.

Birey-örgüt çatışmalarının sonucunda, çatışma halindeki çalışan işletmenin kurallarına ve standartlarına uymayı kabul ederse, çatışma büyük oranda çözülür. Ancak; otel çalışanı, bu kurallara ve standartlara uymamak için direnmeye devam ederse; çatışmanın sonucu, çalışanın otelden ve işten ayrılmasına kadar gidebilir.

Otel işletmelerinde bu tür çatışmalara çok sık rastlanmaz. Çünkü; herhangi bir çalışan, eğer örgütün tamamı ile çatırırsa, sonuç hemen her zaman kendisi için olumsuz olacağından, bunu göze alamaz ve durumu olduğu gibi kabul etmeye çalışır. Diğer taraftan; işletme kuralları, kendisini zorlamaya ve çatışmaya itmeye devam ederse, yeni bir iş bulana kadar, içindeki yılmılığı ve kırgınlığı dışarıya hissettirmemeye çalışır.

3.1.5. Grupçi Çatışma

Grup kavramı; “Birey-Grup Çatışması” başlığı altında, birbirleri ile etkileşimde bulunan, psikolojik olarak birbirlerinin varlığından haberdar olan ve kendisini bir grup olarak algılayan, küçük veya büyük insan grupları (Eren; 1993: 67) olarak tanımlanmıştır. Bütün örgütlerde, çok sayıdaki formel ve informel gruptan söz etmek mümkündür. Ortak ilgiler, sosyal ihtiyaçlar, görevler ve iş gerekleri yada en azından; basit arkadaşlıklar, bu grupların oluşum nedenidir (Şimşek ve diğ.; 2001: 144). Formel gruplar, görev nedeni ile oluşurken informel gruplar da yine, formel grup üyeleri tarafından oluşturulan ve daha çok arkadaşlık, ortak ilgi gibi nedenlerden oluşur.

Otel işletmeleri için gruplar çok önemlidir. Çünkü takım çalışmasının zorunlu olduğu bu işletmelerde; gruplar, işletmenin yapı taşlarını oluşturur. Diğer taraftan; gruplar, örgütsel hedeflere ulaşmada birincil mekanizmalardır ve üyelerine psikolojik vb. pek çok yarar sağlarlar. Dinamik bir otel işletmesinde, hiçbir grup tam olarak uyum içinde olamaz. Grupçi çatışma tamamen yıkıcı

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

olmayıp; grubun oluşumu için anlaşma kadar, çatışmaya da ihtiyaç vardır. Grup ilişkileri açısından; çatışmanın, anlaşmanın gerçekleştirdiği olumlu ilişkiyi her zaman yıktığı söylenemez. Aksine; grup ilişkileri hem olumlu, hem olumsuz faktörlerce oluşturulur. Çatışmanın da işbirliği gibi işlevleri vardır. Bu nedenle; grup ilişkisi başlı başına bir çatışma nedenidir (Erdoğan; 1999: 172). Ancak; unutulmaması gereken nokta, çatışmaların bu aşamada iyi yönetilmesi gerektiğidir. Aksi takdirde; bu olumlu duruma rağmen, çatışmalar yıkıcı olabilir.

Grupiçi çatışmalar, çeşitli kişilik ve duygusal farklılıklardan kaynaklanan çatışmalardır ve otel işletmelerinde her zaman görülebilir. Grup üyelerinden birine yada bir kısmına tanınan ayrıcalık ve öncelikler; diğer üyeleri, onlara karşı tutum takınmaya sürükler. Aynı şekilde; grup üyeleri arasında yükselme ve kendini kabul ettirme duygusu, sık sık çatışmalara neden olabilir. Ancak; bu yönde çaba harcayan otel çalışanları, daha başarılı görünmek için rekabete girişeceklerinden, çatışmanın zaman içinde çalışmaya dönüşebileceği unutulmamalıdır. Bu yüzden, grupiçi çatışmanın her zaman korkulu ve tehlikeli bir gelişme olduğu söylenemez (Sabuncuoğlu ve Tüz; 2001: 198).

Grupiçi çatışmalar, çatışmaya giren bireylerin aynı grup üyesi olduğu zaman ortaya çıktığı için; aslında, bireylerarası çatışmalara benzemektedir (http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/sirketler_catisma.asp). Bu yüzden; grupiçi çatışmalar, literatürde bireylerarası çatışma olarak da ele alınmaktadır. Fakat; grupiçi çatışmalarda, bireylerarası çatışmalardan farklı olarak; grup birliği ve grup düşüncesinin etkisi söz konusudur ve ayrıca ele alınması gereklidir. Bunun nedeni ise; çatışma sırasında grup davranışlarının, bireysel davranışlardan farklılık gösterdiği ve grup dinamiklerinin farklı bir yeri olduğu görüşüdür (Rahim; 1992: 101). Bununla birlikte; bireysel çatışmalar, bireyin kendi içsel çatışmasını yada bireylerin grup içindeki çatışmalarını kapsarken; grupiçi çatışma, tüm grup üyelerinin çatışmasını kapsar. Grupiçi çatışmalar, bireysel çatışmalardan çok daha önemlidir ve bireysel çatışmaların toplamından çok daha kapsamlıdır.

3.1.6. Gruplararası Çatışma

Gruplararası çatışmaları, benzer fiziki yada sosyal ortamda bulunan ve birbirleri ile etkileşim içinde olan, iki veya daha fazla grubun çatışması (Kırel ve Özkalp; 2001: 400, Erdoğan; 1999: 155) yada farklı örgütsel amaçlara yönelik, iki yada daha fazla grubun, çeşitli örgütsel nedenlerden dolayı sürtüşme, uyumsuzluk veya rekabet içine girmesi (Kılınç; 1990: 40) olarak tanımlamak mümkündür.

Bu çatışma, bir sosyal yada biçimsel sistemde yer alan daha çok bölüm, grup, takım, departman gibi çeşitli alt sistemlerin karşılıklı görev

bağımlılığın yada amaçlardaki veya biçimsel yapıdaki ve bireylerarası ilişki yönelimindeki farklılıklardan kaynaklanır (Baysal ve Tekarslan; 1996: 300).

Otel işletmelerinde, biçimsel olarak bölümler yada kısımlar arasında düşünce, planlama, ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal anlamda anlaşmazlıklar doğabilir. Aynı şekilde; aynı bölümde çalışan otel personeli, kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ayrılırlar. Bu gruplar arasındaki güç mücadeleleri, gruplararası çatışmaları oluşturur. Dolayısı ile; bu tür çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların ,birbirleri ile mücadeleye girmelerinden doğar (Eren; 2003: 617).

Gruplararası çatışmalar; ele alınış şekline göre, örgütün verimliliğini ve etkinliğini olumlu yada olumsuz yönde, önemli derecede etkileyen çatışmalardır. Bu yüzden; örgüt içinde yer alan gruplar arasındaki çatışmalarla ilgili araştırmaların sonuçlarına burada yer vermek gerekmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre (Şimşek; 2002: 296);

- Çatışmaya giren gruplardan her biri, kendi içindeki uyumalıkları bir kenara iterek, grup bağlılık ve dayanışmasını yükseltmiştir.
- Gruplardan her biri diğerine üstün gelme amacı ile, yoğun bir çaba içine girmiş ve belirlenen hizmet standartlarının üstüne çıkmıştır.
- Taraflar, karşı gruptan gelebilecek baskılara karşı dirayetle koruyabilecek güçlü kişileri, kendilerine temsilci veya önder olarak seçme çabası içine girmiş ve böylece; kısa vadede, demokratik önderlikten otoriter önderliğe doğru bir gidiş eğilimi gözlenmiştir.

Gruplararası rekabetin; grup içi ilişkiler bakımından, yukarıda sıralanan etkileri yanında, gruplararası ilişkiler yönünden de oldukça önemli etkileri olmuştur. Bunlar ise (Şimşek ve diğ.; 2001: 247);

- Gruplararası bilgi alışverişi ve iletişim olanakları azalmaya başlamış ve bu durum, grupların birbirleri hakkında yanlış ve eksik bilgiler edinmeleri sonucunu birlikte getirmiştir.
- Yanlış ve eksik bilgi sonucunda, gruplar birbirleri hakkında gerçekçi olmaktan uzak; peşin değer yargıları ve kalıplar geliştirmeye başlamıştır.
- Bu iki faktörün etkisi ile, gruplardan her biri, diğerine karşı düşmanca tutum içine girmeye başlamıştır.

Bu araştırma sonuçları göstermektedir ki gruplararası çatışmalar, grup içindeki dayanışmayı arttırmaktadır. Ancak; diğer taraftan, gruplararası çatışmaların iletişimi ve etkileşimi olumsuz yönde etkileyerek, işletmenin verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle; çatışma yönetiminde, gruplararası çatışmaların

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

rekabet şeklinde olmasına dikkat edilmeli ve iyi bir çatışma yönetiminin, gruplararası çatışmaları yıkıcı olmaktan daha çok, yapıcı hale sokacağı unutulmamalıdır.

Gruplararası çatışmalar, otel işletmelerinde en sık rastlanan çatışma türüdür ve bu tür çatışmaların yönetimi, yönetici için oldukça zordur. Çünkü; yönetici de bazen bir grup üyesi olarak, çatışan grubun içerisinde yer alabilir. Bu şekilde olmayıp, hakem rolü oynasa bile; izleyeceği çözüm yöntemi, grupları memnun etmez ise işletme faaliyetleri olumsuz yönde etkilenecektir.

Otel işletmelerinde, bu tür çatışmalar sıkça rastlanmaktadır. Kat hizmetleri bölümünün, önbüro bölümü ile odaların temizlenme durumu veya çamaşırhane bölümü ile çarşaf, havlu, yatak örtüsü ve diğer çamaşırların temizliği konusunda çatışması yada restoran bölümünde çalışan personelin, bar bölümü ile içkilerin servisi ile ilgili çatışmaları yada mutfak bölümü ile satın alma bölümünün, gıdaların satın alma yeri, şekli ve kalitesi hakkındaki çatışmaları hemen akla gelebilecek örneklerden sadece birkaçıdır.

3.1.7. Grup-Örgüt Çatışması

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaların, taraflarına göre yapılan bir başka sınıflaması ise; grup-örgüt çatışmalarıdır. Bu; aynı zamanda, son sınıflandırma türüdür. Grup-örgüt çatışmaları, çoğu zaman; otel işletmesi içinde yer alan grupların, otelin genel kural, norm ve standartlarına uymaması veya uymak istememesi sonucu çıkan çatışmalardır. İşletme kuralları, grupları çeşitli nedenlerden dolayı engelliyorsa, bu tür çatışmalar ortaya çıkar.

İşletmenin genel politika ve planlamasına yönelik alınan kararlar, işletme içindeki grupları her zaman memnun etmez. Eğer; herhangi bir grup, işletme ile ilgili alınan genel bir kararın, kendilerinin çıkarlarına zarar verdiğini düşünüyorsa; bu karara karşı çıkacaktır. Böyle bir hareketin sonucunda; doğal olarak, yönetimle ve bazen tüm örgütle çatışma içine girecektir.

Grup-örgüt çatışmaları, birey-örgüt çatışmalarında olduğu gibi çoğunlukla, grubun örgütten ayrılması ile sonuçlanır. Ancak; bazı durumlarda grup kendi haklılığını, otel yöneticilerine yada otel içindeki diğer gruplara ve bölümlere inandırabilirse, kendi isteğini kabul ettirebilir.

Özellikle kıyı otel işletmelerinde yaşanan grup-örgüt çatışmalarına, çeşitli nedenlerden dolayı, otel yönetimi ile anlaşamayan ve çatışmak zorunda kalan mutfak personelinin, topluca işten ayrılması örnek verilebilir. Kıyı otel işletmelerinde yaşanan bu tür çatışmalarının bir çoğunun nedenini, ücretlerdeki anlaşmazlıklar oluşturur. Mutfak personeli, istediği ücreti vermek istemeyen otel yönetimine, karşı cephe alır ve gerekirse tüm bölüm personeli işi bırakmak durumunda kalır. Ancak; özellikle, sezon ortasında bu durumu göze alamayan otel yönetimi, mutfak personeline, istediği ücreti vermek zorunda kalabilir. Diğer taraftan; bundan hoşnut olmayan ve kendilerine de aynı ücret arttırımı

isteyen diğer otel personeli, mutfak personeli ile potansiyel olarak çatışmaya hazırdır.

3.2. ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERİNE ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALAR

Çatışmalarla ilgili bir diğer sınıflandırma türü de çatışmaların otel organizasyonu içindeki yerleri ile ilgilidir. Buna göre çatışmalar; yatay ve dikey çatışmalar ve komuta kurmay çatışması olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir.

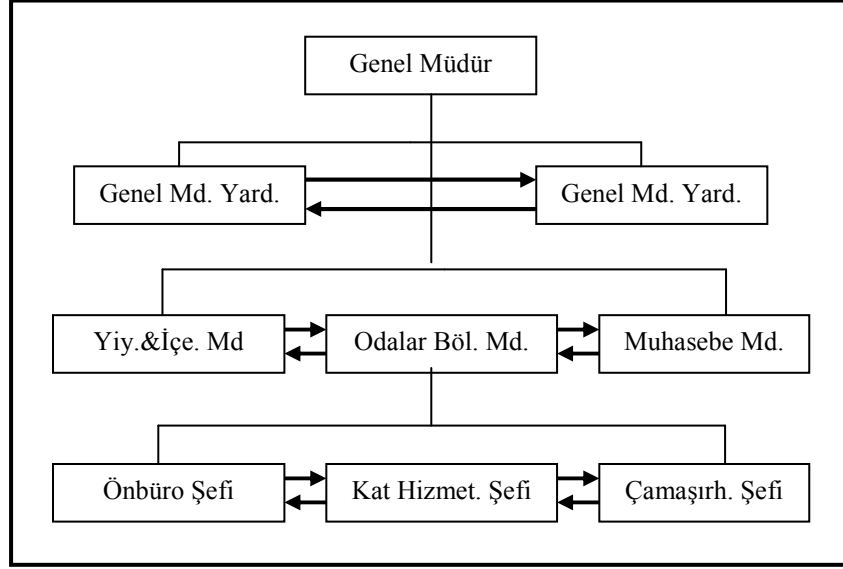
3.2.1. Yatay ve Dikey Çatışma

Otel işletmelerinde hiyerarşik örgütlenme, pek çok işletmede de olduğu gibi bir zorunluluktur. Çok sayıda personelin çalıştığı otel işletmelerinde, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yöneltmek için, hiyerarşik bir yapılanmaya ihtiyaç vardır. Hiyerarşik yapıda; görev, yetki ve sorumluluklar belirlendiği için, emirler üstlerden alt kademelere doğru iner ve her kademede bulunan çalışanlar, bir üst yöneticiye karşı sorumludur. Üst kademelere gidildikçe otorite ve sorumluluk artmaktadır. Aşağıya doğru inildiğinde ise, bu sorumluluklar azalır. Alt ve üst kademede ilişkiler dikeydir. Hiyerarşik yapı içinde, aynı düzeydeki kademelerin ilişkileri ise yataydır (Tortop ve diğ.; 1999: 75, Yozgat; 1989: 323).

Çatışmanın otel içindeki yeri ve düzeyi, onun dikey yada yatay bir çatışma olup olmadığını belirler. Yatay çatışma, aynı düzeydeki kişi yada kademeler arasında (bkz. Şekil-3) ortaya çıkan bir çatışma türü olarak ifade edilebilir. Dikey çatışma ise; bir otelde ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında yaşanan çatışmalardır (bkz. Şekil-4).

Farklılaşmış amaçlara sahip iki veya daha fazla kişi, grup yada bölümler arasında fonksiyonel ilişkinin olduğu durumlarda yatay çatışmalara rastlanmaktadır. Bu tür çatışmalar, genellikle; otel içindeki herhangi bir bölümün, diğer bölümleri düşünmeden kendi amaçlarını gerçekleştirmek için, dayatmalarda bulunmasından kaynaklanır (Artan; 2002: 230). Bununla birlikte; bir otelde, eşdüzeyde bulunan birimlerin yöneticileri, genellikle birlerinin rakibidirler. Doğal olarak; her birimin yöneticisi, yukarı doğru terfi etmek; kendi biriminin ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek ister. Diğer taraftan; otel içindeki birimlerin birbirleri üzerinde işlevsel güçleri ve üstünlükleri vardır. Her otelde; farklı bölümler, farklı işleri yerine getirmesine karşın, birbirleri ile sıkıya bağlıdırlar. Örneğin; mutfak bölümü, satın alma bölümünün aldığı malzemeye; servis bölümü, mutfağın hazırladığı yemeğe, önbüro bölümü, kat hizmetlerinin temizlediği ve satılmaya hazır hale getirdiği odaya, kat hizmetleri bölümü de çamaşırhanenin temizlediği yatak takımlarına ihtiyacı vardır. Bu çaba ve hareketler, aynı düzeydeki yöneticileri ve birimleri, birbirleri ile sürtüşmeye ve çekişmeye sürükler ve hatta çatışmaya götürür (Peker ve Aytürk; 2002: 244).

Şekil.3: Otel İşletmelerinde Yatay Çatışmalar

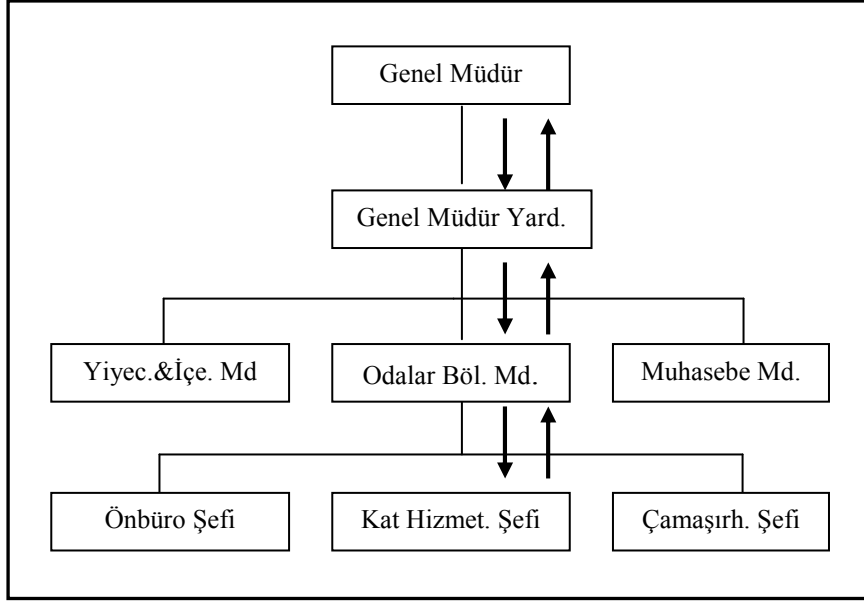


Yatay çatışmalara, bir otel işletmesinin örgüt şeması içinde Şekil-3'de de görüldüğü gibi; aynı statüde sayılan yiyecek-içecek bölümü ile odalar bölümü yada önbüro şefi ile kat hizmetleri şefi arasında yaşanan çatışmaları örnek olarak göstermek mümkündür. Aynı şekilde; önbüro ile kat hizmetleri arasında yaşanan çatışmalar da bu sınıflama içinde yer alır.

Dikey çatışmalar ise; daha çok üstlerin, astların karşı koymalarına rağmen çok katı ve yakından bir kontrol uygulamaya çalıştıkları durumlarda görülür. Astlar, işlerini yaparken çok yakın ve katı bir şekilde kontrol edilmenin, işlerine olan ilgilerini azaltacağına inanırlar. Bu nedenle, kontrol edilmekten tedirgin olurlar. Bununla birlikte; yetersiz iletişim, amaç çatışmaları, bilgi ve değerlerin algılanmasında karşılaşılan farklılıklar da dikey çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (Artan; 2002: 229). Dikey çatışmaların oluşumunu Şekil-4'de görmek mümkündür.

Otel işletmelerinde, astlar ile üstler arasında yaşanan dikey çatışmaların bir diğer nedeni de karşılıklı beğenmezlik ve güvensizliktir. Bu nedenle; astlar üstünü, üstlerde astlarını beğenmezler ve eleştirirler. Üstler astlarını genelde yetişmeleri gereken, bilgisiz, beceriksiz, tecrübesiz, kendi başlarına iş yapamayan, güvenilmez, sorumsuz kişiler olmakla; astlar da üstlerini kendini beğenmiş, her şeye karışan ve her şeyi bildiğini sanan, fakat; fazla bir şey bilmeyen, ayrıntı ile uğraşan, astlarına güvenmeyen ve onları himaye etmeyen, taraflı ve adaletsiz kişiler olmakla eleştirirler (Peker ve Aytürk; 2002: 244).

Şekil.4: Otel İşletmelerinde Dikey Çatışmalar



Astlar ise üstlerinden daha üstün olduklarını; yetki verseler ondan daha iyi iş yapacaklarını ve oteli daha iyi yöneteceklerini iddia ederler. Buna karşın üstler de kendilerini yerleri doldurulamaz, bilgili, becerikli, çalışkan bir lider olarak görürler (Peker ve Aytürk; 2002: 244). İşletmelerin nitelikleri ile ilgili olarak, bu işletmelerde örgütsel çatışmaların pek çok türü ortaya çıksa da en çok rastlanan çatışmalar ast-üst ilişkilerinden doğan dikey çatışmalardır (Dökmen; 2002: 37).

3.2.2. Komuta Kurmay Çatışması

İşletme biliminin gelişmesi ve işletmelerin yönetiminin her geçen gün daha da karmaşık hale gelmesi; işletme personeli ve yöneticilerinin yanında, danışman niteliğindeki uzman personeli de işletmeler için gerekli hale getirmiştir. Komuta personelinin işletme ile ilgili gerekli tüm bilgilere sahip olmaları, günümüzde çok zor görünmektedir. Bu nedenle; özellikle büyük ölçekli otel işletmelerinde, uzmanlardan yararlanıldığı görülür. Bu uzman personelin asıl görevi, komuta yöneticilerine teknik bilgi sunma, danışmanlık ve rehberlik yapma, tavsiyelerde bulunma şeklinde yardım etmektir.

Komuta yöneticileri ise; bir otel işletmesinde hizmetlerin sunulmasından doğrudan sorumlu olan genel müdür, genel müdür yardımcısı, yiyecek içecek müdürü, önbüro müdürü vb. yöneticilerdir. Komuta yöneticisinin temel özelliği ve kurmay yöneticiden farkı, emir verme yetkisine sahip olmasıdır. Ancak; yine de her iki tip yöneticinin farklı kaynaklardan ileri

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

gelen belli bir yetkisi vardır. Komuta yöneticilerinin yetkileri hiyerarşiden, kurmay yöneticilerinin yetkileri ise uzman olmalarından kaynaklanır. Bu nedenle; kurmay ve danışma biriminde çalışan görevliler, yürütme yetkisine sahip değildirler. Dikey örgüt kademelerinde yer alan komuta yöneticileri, emri altında çalışan otel personelinin verimli ve uyumlu çalışmalarını sağlar. Bu çalışmaların etkinliğini ve verimliliğini arttırmak için, iyi yetişmiş alanında uzman olan personele gereksinim vardır. İşte bu hizmetleri kurmay veya danışman olarak adlandırılan personel yapar (Tortop ve diğ.; 1999: 76).

Komuta ve kurmay personel arasında yaşanan çatışmaların temelini, komuta ve kurmay elemanlarının birbirlerine ve örgütteki rollerine farklı bakış açıları oluşturmaktadır. Komuta ve kurmay üyeleri, sorunlar karşısında farklı yaklaşımlara, farklı bakış açılara, farklı amaçlara ve farklı ilgi alanlarına sahiptir. Bu farklılıklar, komuta ve kurmay gruplar açısından bir yandan görevlerini etkili biçimde yerine getirmesine imkan sağlarken, diğer yandan da iki grup arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Türkel; 2000: 112). Bu tür çatışmalar; çoğunlukla, danışman niteliğindeki personelin, hiyerarşik personel üzerinde biçimsel otoritesi olmadığına ortaya çıkar (Erdoğan; 1999: 174).

Komuta personeline göre; otel işletmelerinde yaşanan bu çatışmaların nedenlerini, aşağıdaki dört temel unsur oluşturur (Şimşek ve diğ.; 2001: 299):

1. Kurmay yöneticiler, sahip olmadıkları yetkiyi hem de aşırı derecede kullanma eğilimi gösterirler.

2. Kurmay yöneticiler, işletmenin sorunlarına yönelik; tam, doğru, ve sağlıklı öneriler getirememektedirler. Çünkü; kurmaylar, hat personelinin günlük olarak karşılaştıkları ve daha çok işin yapılması ile ilgili gerçeklerden habersiz bulunmaktadır. Bu yüzden, önerileri uygulanabilme yeteneğinden yoksun bulunmaktadır. Zira, önerilerin hoş gözükmesi ve uygulanabilir olması, farklı şeylerdir.

3. Kurmay elemanlar, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık güçlerinden yararlanarak, üst düzey yöneticilerin desteğini sağlamakta ve bu desteği çoğu kez alt düzey yöneticiler üzerinde bir baskı aracı olarak kullanma yoluna gitmektedirler. Ayrıca; bu elemanlar, otelde sağlanan olumlu sonuçları kendilerine mal etmeye çalışırken, olumsuz sonuçlardan hat elemanlarını sorumlu tutmaya çalışırlar.

4. Kurmay elemanlar, belirli bazı alanlarda uzmanlaşmaları sonucu oldukça dar bir bakış açısına sahiptirler. Otelin tüm işlevlerini ve bölümlerini aynı anda düşünemezler. Bu yüzden; önerdikleri hususlarla, otelin gerçek gereksinimleri ve amaçları arasında ilişki kurmada başarısızdırlar.

Komuta personeli ve yöneticileri bu tür çatışmaların nedenlerini yukarıdaki şekilde özetlerken; diğer yandan, kurmaylar ise daha farklı

düşünmektedirler. Kurmay yöneticilere göre bu çatışmaların nedenleri şunlardır (Şimşek; 2002: 299):

1. Komuta personel, kurmay personeli çekemedikleri için onlardan tam anlamı ile yararlanamamaktadırlar. Sahip oldukları otoriteyi, kurmaylarla paylaşma veya kısmen de olsa onlara kaptırma endişesi, hat elemanlarını kurmay hizmetinden yeterince yararlanmaktan alıkoymaktadır.

2. Hat elemanlar, konum ve statülerini tehlikeye sokar endişesi ile yeni fikirlere karşı çıkarlar. Oysa; böyle bir endişesi bulunmayan kurmay elemanlar, otelin sürekliliği ve gelişmesi için gerekli dinamizm ve yaratıcılığı savunur ve uygulamaya çalışırlar.

3. Komuta yöneticileri, kurmaylara çok az yetki verirler. Kurmay elemanlar, kendi uzmanlık alanlarına giren konulardaki sorunlara daima, hat yöneticilerinden daha etkili ve daha iyi çözümler sunduklarına inanırlar. Bu yüzden; kurmay elemanların önerileri, komuta personeli tarafından benimsenip desteklemediklerinde büyük bir kızgınlık ve öfke duyarlar.

Hiç şüphesiz ki birbirlerini bu şekilde farklı algılayan iki grup arasında çatışmaların yaşanmaması neredeyse mümkün değildir. Örneğin; komuta yöneticileri, danışmanları çoğu kez soyut, teorik, pratik olmayan, deneyimsiz ve hatta çocuk kimseler olarak görmelerine karşın; danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az çalışanlar olarak düşünürler (Kılınç; 1985: 115).

Otel işletmelerinde kurmay olarak görev yapan personel ile komuta personeli arasında yaşanan bu çatışmaya, bir anlamda statü çatışması olarak bakılabilir. Yapılan araştırmalar; uzmanların kendi işlerini, işi bizzat yapan görevlilerden farklı ve sosyal statü bakımından daha üstün saydıklarını ortaya çıkarmıştır (Ertekin; 1982: 179).

Bir otel işletmesinde çeşitli görevlerin gerektiği şekilde yürütülebilmesi için her iki grubun var olması ve işbirliği yaparak çalışması zorunludur. Bu nedenle; komuta kurmay çatışmasını azaltmada, komuta ve kurmay sorumluluklarının açığa kavuşturulması, komuta kurmay faaliyetlerinin bütünleştirilmesi, komuta katındaki yöneticilerin eğitilmesi ve sorunlardan ortak olarak sorumlu tutulması etkili olur (Keçecioğlu; 1999: 108).

3.3. BİÇİMSEL VE BİÇİMSEL OLMAYAN ÇATIŞMA

Biçimsel gruplar, işletmenin kendisi tarafından belirli işleri yerine getirmek amacıyla oluşturulan ve örgütte belirli yeri olan gruplardır (Özkalp ve Kirel; 2001: 231). Bu gruplar; açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için, belirli görevleri yürütmek üzere meydana gelmiş gruplardır. Bu gruplar, genellikle, üyelerin kendileri dışında ki bir makam

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

tarafından, belirli işlevleri yerine getirmek amacı ile, bilinçli bir şekilde oluşturulurlar (Eren; 2000: 103).

Otel işletmelerinin yapısını ve işleyiş yöntemlerini tanımlayan biçimsel ilişkiler, örgütün amaçlarına ulaşılabilmesi için kişilerarası davranışların nasıl olması gerektiğini açıklar. Biçimsel organizasyonlardaki bu ilişkiler, kimin kime bağlı olduğu, nasıl davranması gerektiği, biçimsel haberleşme yollarını ve sorumluluklarını belirler. Örgütlerdeki yapısal ilişkileri oluşturan bu sistem, bir kişinin ilişkide bulunmaya zorunlu olduğu iş çevresinin yalnız bir yönünü, hukuki yönünü, oluşturup biçimsel örgüt için düzenlenmiş olan biçimsel davranış şekillerini kapsar (Ülgen; 1993: 113).

Otel işletmelerinde, örgütün bilinen ve organizasyon şemasında gösterilen biçimsel grupları dışında, otelde çalışan personelin birbirlerine çeşitli biçimlerde yakınlaşmalarından doğan biçimsel olmayan gruplar da vardır. Bu gruplar, çeşitli kaynaklarda; informel grup, resmi olmayan grup, gayri resmi grup veya şekli olmayan gruplar olarak da ifade edilebilmektedir (Tortop ve diğ.; 1999: 79).

İnsanın doğasında, başka insanlarla iş dışı ilişkiler geliştirme, sevgi ve takdir edilme ihtiyacını tatmin etme eğilim ve tutkusu vardır. İnsanların görevleri gereği, birbirleri ile sıkı ve uzun süreli ilişki kurmalarını sağlayan otel işletmeleri, biçimsel olmayan grupların ortaya çıkmasına neden olur. Çünkü; işletmeler, insanlara verdiği biçimsel görevler ve maddi olanaklar ile onların tüm ihtiyaçlarını ve özellikle manevi gereksinimlerini karşılayamazlar (Eren; 2000: 104).

Biçimsel olmayan ilişkiler; biçimsel organizasyonla tayin ve tespit edilemeyen ilişkiler sonucu oluşan, küçük sosyal grupların değer yargıları, inanç ve tavırları ile davranışların ifadesidir. Biçimsel olmayan ilişkiler, otel içinde kendiliğinden ortaya çıkarak gelişir ve bu ilişkilerin tamamen ortadan kaybolması olanaksızdır. Hukuki ve resmi bir yanı olmayan bu ilişkilerin, kişilerin tavır ve duyguları yanında, kişisel tatmin ve verimliliğini de büyük oranda etkilediği, uygulamada görülmektedir (Ülgen; 1993: 114).

Bununla birlikte, görev yerlerinin ve görevlerin özellikleri nedeniyle, otel personeli birbirleriyle ilişki kurmak zorundadır. Bu zorunluluk; biçimsel grupların yanında, biçimsel olmayan gruplarında oluşmasına olanak tanımaktadır. Diğer taraftan; biçimsel görevlerin, çalışanların bir araya gelip, grup halinde çalışmasına olanak vermesi de biçimsel olmayan grup ilişkilerinin gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Eren; 2000: 104). Ancak; biçimsel örgüt yapısının oluşturduğu kurallar ile biçimsel olmayan ilişkilerin farklı amaçlar hedeflemesi, otel çalışanını hangi amaçlara daha fazla ağırlık vermesi gerektiği konusunda tereddütlere yol açar.

Şu halde; otel işletmesinde çalışan bireyler, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin etkisi altında kalmakta ve örgüt içinde iki tür ilişki sistemini oluşturmaktadırlar. Bu durumda; hem biçimsel örgütün düzenlediği standartlara, hem de biçimsel olmayan örgüt tarafından düzenlenen davranış kurallarına uyma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Ülgen; 1993: 114). Bu zorunluluk ise; çalışanları çatışma içine itmektedir.

Aslında; biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arasındaki çatışmalar, var olma nedenlerine bağlıdır. Bu gruplar arasındaki kural ve standartların farklılığı, bir şekilde çatışmaya kaynak olabilmektedir. Ancak; buradan biçimsel olmayan grupların biçimsel gruplara ve ilişkilere her zaman karşı olduğu sonucu da çıkarılmamalıdır.

SONUÇ

Otel işletmeleri; emek yoğun işletmeler olması nedeniyle, çok sayıda çalışanın bir araya gelerek, faaliyetlerini takım çalışması şeklinde sürdürdüğü örgütlerdir. Farklı kişilik ve karaktere sahip çok sayıda insanların bir araya gelmesi ile oluşan otel işletmeleri, çalışanları ile birlikte başarı sağlayabilecekleri gibi; bu farklılıkların etkisi ve bir arada bulunmanın zorunluluğu ile çatışmanın türüne göre pek çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Otel işletmeleri için, insan kaynağı; en önemli, anlaşılması ve kontrol edilmesi en zor ve bunun yanında vazgeçilmez üretim faktörü olduğuna göre; bu işletmelerde, farklı türdeki çatışmalarla iç içe yaşamak bir zorunluluk halini almıştır.

Bireyin kendi iç çatışması her ne kadar bireysel psikoloji ile ilgili olsa da bu bireysel psikoloji otel çalışanın performansını kesinlikle etkileyecektir. Bireylerarası çatışma ve grup içi çatışma türleri yapısal şekil olarak benzer görünmekle birlikte yapısal olarak farklı nitelikteki çatışma türleridir. Grubun kendine özgü bazı özelliklerinden dolayı grup içi çatışmalar bireylerarası çatışmalardan ayrılmaktadır. Gruplararası çatışmalar, örgütlerde en fazla karşılaşılan çatışma türlerinden biri olmasına karşılık; iyi yönetilebilirse işletmeye en fazla katkıyı sağlayacak çatışma türüdür. Birey-grup, birey-örgüt ve grup örgüt çatışmaları işletmelerde çok fazla yaşanmamakla birlikte kimi zaman işletme faaliyetlerinin sürekliliğinde etkili olabilecek boyutlara ulaşmaktadır.

Yatay çatışmalar ve dikey çatışmalar, çalışan tarafların örgüt içindeki pozisyonlarına göre şekillenmekle beraber işletmede sık sık yaşanan çatışma türleridir. Komuta-kurmay çatışmaları ise örgütte danışmanlık görevini üstlenmiş kurmay yöneticilerin bulunması durumunda yaşanan çatışmalardır ve bu çatışmalar daha çok uygulamaya dönüktür. Diğer taraftan; biçimsel çatışmalar işletmenin hiyerarşik yapısından kaynaklanan formel çatışma türü iken biçimsel olmayan çatışmalar otel personelinin iş dışı ilişkilerinin doğal bir

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

sonucu olarak ortaya çıkar ve çoğu zaman yöneticiler tarafından yeteri kadar dikkate alınmaz.

Görüldüğü gibi, otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar tek boyutlu olarak değil; değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Farklı türlerdeki örgütiçi çatışmalar, beraberinde çok farklı sorunları ve aynı zamanda fırsatları da beraberinde getirmektedir. Çatışmaların türlerinin iyi bilinmesi, bu çatışmaların işletmeye olan olumsuz etkisinin giderilmesi yada azaltılması ve hatta çatışmaların olumlu etkisinin artırılması açısından önemlidir.

Diğer yandan; örgütiçi çatışmaların değişik şekillerde sınıflandırılması, bu çatışmaların tamamen birbirinden farklı olduğu ve kesin çizgilerle ayrıldığı anlamına gelmemelidir. Bu ayrım çatışmaların yapısının daha iyi anlaşılmasına ve buna bağlı olarak örgütiçi çatışmaların daha iyi yönetilmesi konusunda yardımcı olacaktır. Dolayısı ile; otel yöneticileri, çatışmanın türüne göre farklı stratejiler belirleyerek çatışmanın yönetiminde bu stratejilerden yararlanma yoluna gitmelidirler.

KAYNAKÇA

- Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak. (1999). *İşletme Yönetimi*.Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi. 3. Baskı: İzmir.
- Appelbaum, H. Steven, Chahrazad Abdallah ve David Elbaz. (1998). "The Management of Multicultural Group Conflict". *Team Performance Management*. 4 (5).
- Artan, E. İnci. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Editör: A. Esra. Aslan). "Çatışma Yönetimi" Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Aydın, Mustafa. (1984). *Örgütlerde Çatışma*. Bas-Yay Matbaası: Ankara.
- Başaran, E. İbrahim (1982), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. Atatürk'ün 100. Doğum Yılına Armağan. Yayın No: 108.
- Başaran, E. İbrahim. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Gül Yayınevi İkinci Kez Yeniden Basım: Ankara.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarslan. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. Avcıol Yayıncılık 2. Bası: İstanbul.
- Bumin, Birol. (1990). *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*. Bizim Büro Basımevi: Ankara.
- Cüceloğlu, Doğan. (2000). *İnsan ve Davranışı*. Remzi Kitabevi. Onuncu Basım: İstanbul.
- Dökmen, Üstün. (2002). *İletişim çatışmaları ve Empati*. Sistem Yayıncılık. 20. Baskı: İstanbul.
- Erdoğan, İlhan. (1990). *İşletme Yönetiminde Kişiliğe Bağlı Çatışma, Stres ve Çözüm Yolları*. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası 1989 Yılı

- Seminerleri-2, Eğitim Kitapları Dizisi-22,Bizim Büro Basımevi: Ankara.
- Erdoğan, İlhan. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5: İstanbul.
- Eren, Erol. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, Yenilenmiş 4. Baskı: İstanbul.
- Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, Genişletilmiş 6. Baskı: İstanbul.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 6. Bası: İstanbul.
- Eroğlu, Feyzullah. (2000). *Davranış Bilimleri*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 5. Baskı: İstanbul.
- Ertekin, Yücel. (1982). Örgütsel Çatışma. *Yönetim Psikolojisi*. (Editör: T. Ergun). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 201: Ankara.
- Ertürk, Mümin. (1994). “Organizasyonlarda Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11.
- http://www.insankaynakları.com/bireyler/trends/makale/sirketler_catisma.asp.
- Keçecioglu, Tamer. (1999). “Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi”. *Mercek Dergisi*. 14.
- Kılınç, Tanıl. (1985). “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (14).
- Kılınç, Tanıl. (1990). “Gruplararası Çatışmaların Çözümünde Laboratuvar Yaklaşımı”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt No: 19 Sayı No:1-2.
- Koçel, Tamer. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, 4. Baskı: İstanbul.
- Korkmaz, Sezer. (1994). “Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”. *Verimlilik Dergisi*. (1). s. 77-94.
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. (2002). *Yönetim Becerileri*. Yargı Yayınevi, 2. Baskı: Ankara.
- Pondy, R. Louis. (1990). *Organizational Behaviour And Management*. “Organizational Conflict Concepts And Models”. (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.

Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme

- Rahim, M. Afzalur. (1985). "A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations". *Journal of Human Relations*. 3 (38).
- Rahim, M. Afzalur. (1992). *Managing Conflict In Organizations*. Connecticut Praeger Publishers: New York
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitabevi Yayınları Gözden Geçirilmiş 3. Baskı: Bursa.
- Sorrels, J. Paul ve Bettye Myers. (1983). "Comparison of Group and Family Dynamics". *Human Relations Journal*. (5).
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım Geliştirilmiş 2. Baskı: Ankara.
- Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Yenilenmiş 7. Baskı: Konya.
- Thomas, W. Kenneth. (1990). *Organizational Behaviour And Management*. "Conflict And Conflict Management". (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.
- Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir ve Burhan Aykaç. (1999). *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınevi, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı: Ankara.
- Türkel, Asuman U. (2000). *Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*. Türkmen Kitabevi: İstanbul.
- Usal, Alparslan ve Zeynep Kuşlvan. (2000). *Davranış Bilimleri*. Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi Yeniden Gözden Geçirilmiş 3. Baskı: İzmir.
- Ülgen, Hayri. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No: 258 İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No: 151: İstanbul.
- Yozgat, Osman. (1989). *İşletme Yönetimi*. Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Yardım Vakfı Yayınları No: 435-668, Yedinci Baskı: İstanbul.