

Kişilerde İç Çatışma Nedeni Olarak Rekabet-İşbirliği İkilemi

Nihat Erdoğan*

Giriş

Çatışma, örgütsel davranış alanında en çok çalışılan konulardan birisidir. Çatışma konusu ele alınırken genellikle kişilerarası, gruplararası ve grup içi çatışmalar üzerinde durulmaktadır. En az diğer çatışmalar kadar önemli olmasına rağmen kişideki iç çatışma yeteri kadar çalışılmamıştır. Örgütsel hayat karmaşıklaştıkça kişideki iç çatışmanın artacağı söylenebilir. Bu yüzden örgütsel davranışı anlamada kişilerdeki iç çatışma önemli ipuçları sağlamaktadır.

Örgütler etkinlik ve verimliliklerini artırarak amaçlarına ulaşmaya gayret ederler. Bunu gerçekleştirirken örgüt içi birimlerin ve örgüt çalışanlarının işbirliği içinde olması gerekir. Kişiler, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüte katkıda bulunurken; aynı zamanda bireysel amaçlarına da ulaşmaya çaba gösterirler. Bireysel amaçlarla örgütsel amaçların uyumlaştırıldığı durumlarda örgütsel ortamda çatışma ihtimali azalır. Örgütsel amaçların bireysel amaçlarla uyumlaştırılması her zaman mümkün olmadığı için, örgütlerde kişilerarası veya kişide iç çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmanın davranışlara yansımaları ise örgüte ve kişiye bağlı olarak şekillenmektedir.

Örgütlerde iyi bir takım üyesi olarak çalışırken aynı zamanda diğer üyeler arasından fark edilmek isteği örgütlerde kişilerin davranışlarını yönlendirmektedir. Kişi çalışma arkadaşları ile işbirliğini sürdürürken aynı zamanda onlarla yarış etmek ihtiyacı, kişinin diğerleriyle olan ilişkilerini etkilemektedir. Bu etki bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örgüt içinde rekabet veya işbir-

* Dr. Erdoğan, Sakarya Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde araştırma görevlisidir.

liğinden hangisinin daha baskın olduğunu kurum kültürü ve üyelerin kişilikleri belirlemektedir.

Rekabet-işbirliği ikilemi durumunda kişilerin ilgi ve çıkarları kısmen çatışıp kısmen de uyuşmaktadır. Çıkarların kısmen çatıştığı kısmen de uyuştugu durumlarda sergilenecek davranışları anlamada oyun teorisinin önemli katkıları olmuştur. Bu açıdan, oyun teorisi ve onunla ilgili çalışmaları gözden geçirmek rekabet-işbirliği sürecine teorik bir zemin hazırlama imkanı verecektir.

Rekabet-işbirliği sürecinin anlaşılmasında oyun teorisi yanında kişilerdeki iç çatışmayı açıl原因an teoriler de önemlidir. İç çatışma teorileri psikolojideki ekollerin bakış açısını yansıtmaktadır. Teoriler birlikte değerlendirildiği zaman iç çatışma olgusunun değişik yönlerini ve nedenlerini anlamada yardımcı olmaktadır. İç çatışma teorileri, oyun teorisi ile birlikte ele alındığı zaman rekabet işbirliği ikilemi daha da anlaşılır olmaktadır.

Bu çalışmada, örgütlerde potansiyel bir çatışma kaynağı olarak rekabet-işbirliği ikilemi incelenmiştir. Rekabet-işbirliği ikilemi bireyde iç çatışma nedeni olarak ele alınmaktadır. Bu ikilemin neden olduğu çatışma kişilerarası ilişkilerde açık bir çatışma olarak ortaya çıkmamaktadır. Genellikle birey çatışmayı kendi içinde yaşamakta, çatışmanın bireyin davranışlarına yansımaları doğrudan olmamaktadır. Çalışmanın çerçevesi rekabet-işbirliği ikileminin neden olduğu kişilerdeki iç çatışma ile sınırlandırılmaktadır. Makalede öncelikli olarak temel kavramlar verilmiştir. Daha sonra rekabet-işbirliği ikilemine temel oluşturan oyun teorisi ele alınmıştır. Son olarak, iç çatışma teorileri ve iç çatışma nedenleri üzerinde durulmuştur. Sonuç bölümünde ise teorik açıklamalar çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır.

1. Temel Kavramlar

Rekabet

Büyük Türkçe sözlükte rekabet, “bir sahada başkalarından geri kalmama hatta ileri geçme arzusu hissi ve gayreti” olarak tanımlanmaktadır. Longman sözlüğünde ise, “avantaj, kar veya başarı elde etmek için yapılan mücadele” diye ifade edilmektedir. Bir başka tanımda ise, birey veya grupların amaçlarına, başkalarına rağmen, tek başlarına ulaşmak istedikleri duruma rekabet denilmektedir (Cherrington 1994: 402). Rekabetin söz konusu olabilmesi için birey veya gruplarla, onların ulaşmak istedikleri amaçların var olması gerekir (Kozak, 1989:108). Eğer bir taraf, diğer tarafın amaç ve çıkarlarını dikkate almayıp kendi çıkarlarını koruyarak amaçlarına ulaşmaya çalışırsa rekabet ediyor demektir (Robbins 1994: 230). Rekabet durumunda; taraflar kendileri için en iyisini yapmaya çalışırken aynı zamanda başkalarından da daha iyi yapmaya çalışırlar (Deutsch 1990: 150) .

İşbirliği

İşbirliği durumunda taraflar amaçlarına birlikte ulaşmaya çalışırlar (Cherrington 1994: 402). Büyük Türkçe sözlükte işbirliği “bir iş veya faaliyetle ilgili olarak müşterek hareket etme” diye tanımlanırken; Longman sözlüğünde, “ortak amaç için birlikte çalışma” olarak tanımlanmaktadır. İşbirliği durumunda tüm tarafların amaç ve çıkarlarına dikkat edilir (Robbins 1994: 231). İşbirliği, kişinin kendi amaç ve çıkarlarını bırakması anlamına gelmez. İşbirliği hem kendi amaç ve çıkarlarını korumak, hem de başkalarının çıkar ve amaçlarına dikkat ederek birlikte çalışmaktır. İşbirliği, rekabetin zıddı bir durumu ifade edip karşılıklı güveni artırıcı bir özelliğe sahiptir.

İkilem

Aristo oğlunu uyarırken şöyle der: “Eğer doğru konuşursan insanlar, yanlış konuşursan Tanrı senden nefret edecek”. Rhetoric adlı eserinde Aristo sık sık karşılaştığımız karar vermenin çok güç olduğu bir duruma işaret ediyordu (Billing, Conder, Edwards, Gane, Middleton ve Radley 1988: 9). İkilem diye adlandırılan bu durum, Büyük Türkçe sözlükte “iki şıktan birini istemeden seçme” olarak tanımlanmaktadır. Oxford İngilizce Sözlüğünde ise, eşit derecede istenmeyen iki alternatif arasında bir seçim olarak ifade edilmektedir. İkilemi istenmeyen alternatiflerle sınırlamak doğru olmaz. Alternatiflerin olumlu ya da olumsuz olmasından ziyade, iki alternatif arasında seçim yapmanın güç oluşu ikilemi tanımlamakta daha önemlidir. Kişi için iki alternatifin de eşdeğerde oluşu seçim yapmayı güçleştirmektedir. Alternatiflerden birisi daha cazipse seçim yapmak kolaylaşmaktadır.

En önemli ikilemlerden birisi; kişisel çıkarlar mı yoksa genelin çıkarları mı daha önemlidir? şeklindedir. İşletmeyle konuyu sınırlandırdığımızda, işletme amaçlarıyla bireysel amaçlar uyuşmuyorsa hangisinin ön plana çıkarılacağı ikilem oluşur.

2. Rekabet-İşbirliği İkilemine Teorik Bir Çerçeve: Oyun Teorisi

Rekabet-işbirliği ikilemi için oyun teorisinin teorik bir temel oluşturduğu belirtilmişti. Çıkarların kısmen çatıştığı, kısmen de uyduğu durumları açıklamakta oyun teorisi açıklayıcı olabilir düşüncesiyle oyun teorisinin tanıtılmasında yarar görülmüştür. Bu bölümde, oyun teorisinin ne olduğu ve oyun teorisiyle ilgili önemli çalışmalar üzerinde durulmaktadır.

2.1. Oyun Teorisi Nedir?

John Von Neumann ve Oscar Morgerstern 1944 yılında *The Theory of Games and Economic Behaviour* adlı eserlerinde oyun teorisinden bahsediyorlardı. Teori ilk

çıkıldığında isminden de anlaşılacağı gibi ekonomiyle ilgili tartışmaları içeriyordu. Savaş yıllarında yavaş yavaş ilerlemesini sürdüren oyun teorisi Fransız matematikçi Emile Borel'in katkılarıyla ve Neumann'ın sonraki çalışmalarıyla bugünkü kullanıldığı anlamda yaygınlaşmaya başlamıştır (Nicholson 1970: 51).

Oyun teorisi, karşı tarafın stratejilerini dikkate alıp ona göre davranma temel ilkesi üzerine kurulmuştur. Teori, tarafların stratejilerinin mantığını anlama ve matematiksel hesaplar yoluyla en uygun stratejiyi bulmaya yardımcı olur. Stratejiler seçilirken rasyonel davranmak esastır. Matematiksel hesaplamaları *süper rasyonellik* olarak isimlendiren yazarlar da vardır (Neale ve Nortcraft 1991: 147).

Oyun teorisinde geçen *oyun* kavramı gerçek anlamda kullanılmamaktadır. Oyun kavramı, iyi tanımlanmış bir çatışma durumunu ifade etmektedir. Oyun kavramı şöyle tanımlanabilir: “Oyun, iki veya daha fazla oyuncunun bulunabilir alternatifler arasından seçim yaptığı bir durumdur. Seçimlerin toplamı oyunun sonucunu belirler ve sonuçlar için tercihlerin sırasının her oyuncu için farklı olduğu varsayılır. Bu yüzden oyuncuların ilgileri genellikle çatışma halindedir. Bu ilgilerin taban tabana veya kısmen birbirine zıt oluşu oyunun türüne göre değişir” (Rapport ve Chammah 1965: 7).

Oyun teorisi rasyonel olarak tanımlanan davranışların nasıl sonuçlanacağı hakkında fikir verir. Özellikle stratejik davranmanın gerekli olduğu durumlarda sonuçları görebilmek için iyi bir araçtır. Ayrıca çatışma durumlarının formüle edilmesi insanların değişik oyun ortamlarında nasıl davranacağını tahmin etme imkanı verir. Bütün stratejiler listelendiğinden her oyuncu stratejilerin tamamını ve sonuçları görür. İki oyuncu varsa, stratejiler ve sonuçları bir matriste gösterilebilir. Sütunlar birinci oyuncu, satırlar ise ikinci oyuncu için bulunabilir stratejilerdir.

Oyun ortamları kendi arasında ikiye ayrılır: Sıfır-toplamlı ve sıfır-toplamlı olmayan (Kalaycıoğlu 1984: 117-125). Sıfır Toplamlı Oyunda (*Zero-Sum Game*) oyuncuların ikisinin toplam karı sıfır olup, oyuncunun birisi kazanırsa diğeri mutlaka kaybedecektir. Bir taraf sonucun tamamını elde ederken, diğer taraf hiç bir şey kazanmamaktadır. Yani oyuncuların ilgi ve çıkarları birbirine zıt ise taraflardan birinin kaybı diğerinise kazancı söz konusudur (Rapport ve Chammah 1965: 12).

Sıfır Toplamlı Olmayan Oyunda (*Non Zero-Sum Game*) ise iki oyuncu da kazanmakta; fakat her oyuncu toplam kar yerine karın bir kısmını elde etmektedir. Oyuncuların ilgi ve çıkarları kısmen çatışıyor kısmen uyuyorsa, oyuncuların tamamen kazanması veya tamamen kaybetmesi sonucu ortaya çıkmaz. İlgi ve çıkarların kısmen uyduğu kısmen de çatıştığı durumlarda oyuncu bir ikilem içinde kalmaktadır: Ortak çıkarlar mı yoksa kendi çıkarı mı tercih edilecektir. Sonuçta Sıfır-toplamlı olmayan oyun ortamında hem kişilerarası çatışma, hem de kişide iç çatışma olmaktadır (Rapport ve Chammah 1965: 9).

Oyun teorisinin rekabet-işbirliği sürecini anlamada önemli katkıları olmuştur. Alternatif stratejiler sunması ve her stratejinin hangi sonuca götüreceğini gösterme-

si teorinin en önemli yönüdür. Teoriye esas güç katan nokta ise çok önemli bir paradoksa işaret ederek bu paradoksu oyun haline getirmesidir. Bu paradoksu, ilgileri kısmen çatışan kısmen de örtüşen tarafların durumu diye belirtilebilir. Teorinin eleştirilen yanları ise, fazla matematiksel olması ve deney ortamını gerçek hayattakiyle benzer saymasıdır. Yapılan eleştirilere rağmen oyun teorisinin, özellikle rekabet-işbirliği ikilemini anlamada önemli katkıları olmuştur. Tasarlanan oyunların, hayattaki gerçek durumların aynısı olduğunu iddia etmek güçtür. Bununla beraber, oyun durumlarının, gerçek olayları anlamada ipuçları verdiğini kabul etmek gerekir.

2.2. Oyun Teorisi Hakkında Yapılan Çalışmalar

Oyun teorisiyle ilgili çalışmalar gerçek hayattaki çatışmaları tamamen yansıtmamasına rağmen çatışmalar hakkında ipuçları vermektedir. Konumuz rekabet-işbirliği ikilemi olduğundan bu konuda yapılmış çalışmalara temel teşkil eden üç oyundan bahsedilecektir.

Mahkumların İkilemi (*Prisoners' Dilemma*)

Mahkumların ikilemi oyunu şöyledir: Polis silahlı iki adamı yakalar. O anda adamlar herhangi bir şey yapmamaktadırlar; fakat polis adamların daha önce silahlı bir soyguna karışmış olabileceklerinden şüphelenmektedir. İki mahkum ayrı odalara konulur ve kendilerine değişik teklifler yapılır. Her iki mahkum diğerine de kendisine yapılan teklifin aynısının yapıldığını bilmektedir. Teklifler şöyledir (Nicholson 1970: 60):

1. Sen silahlı soygunu itiraf eder diğeri itiraf etmezse bir yıl ceza alacaksın.
2. Hem sen, hem de diğeri mahkum itiraf ederse ikiniz de beşer yıl ceza alacaksınız.
3. İkiniz de itiraf etmezseniz silah taşımaktan ikişer yıl ceza alacaksınız.
4. Sen itiraf etmez diğeri itiraf ederse sen on yıl ceza alacaksın.

Alternatif stratejiler ve sonuçları Tablo 1'deki matriste gösterilmektedir. Matriste parantez içindeki ilk rakam mahkum A'nın, ikinci rakam ise mahkum B'nin ceza alacağı yılları göstermektedir.

Tablo 1.
Mahkumların İkilemi Matrisi (Nicholson 1970: 60)

	Mahkum B	
	İtiraf Eder	İtiraf Etmez

Mahkum A	İtiraf Eder	(2,2)	(10,1)
	İtiraf Etmez	(1,10)	(5,5)

Sıfır-toplamlı oyunda rasyonellik en fazla karı sağlarken mahkumların ikilemi gibi sıfır-toplamlı olmayan oyunlarda durum değişiktir. Örneğin iki oyuncunun stratejilerini rasyonel seçmeleri sonucu elde edecekleri kazanç rasyonel olmayan stratejilerden daha kötü olabilir. Sıfır-toplam olmayan oyunlarda rasyonel davranmanın her zaman en iyi yol olmadığı, rasyonelliğin ortama göre karlı sonuca götürdüğü söylenebilir (Rapoport ve Chammah 1965: 13).

Kişilerarası çatışma ve kişide iç çatışmayı açıklamada önemli bulgular elde etmeyi sağlayan mahkumların ikilemiyle ilgili pek çok çalışma vardır (Penrod 1986: 325-328; Rapoport ve Chammah 1965: 7-32; Deutsch 1990: 149-150). Mahkumların İkilemi Oyunu'nu kullanarak yaptığı araştırmalarda Deutsch (1990: 149-150) kişilerarası ilişkilerde insanların üç şekilde davrandığını belirledi:

1. İşbirlikçi (*cooperative*): Hem kendi hem de diğerlerinin çıkarlarını düşünür. Bu tür ilişkide karşılıklı güven ve arkadaşlık vardır.
2. Bireysel Davranan (*individualistic*): Diğerleriyle ilgilenmeden kendi çıkarını en üst düzeye çıkarmaya çalışır. Diğerlerinin kayıp ya da kazancı önemli değildir.
3. Rekabetçi (*competitive*): Kendi çıkarını düşünen ve aynı zamanda diğerlerinden daha iyi yapmaya çalışır.

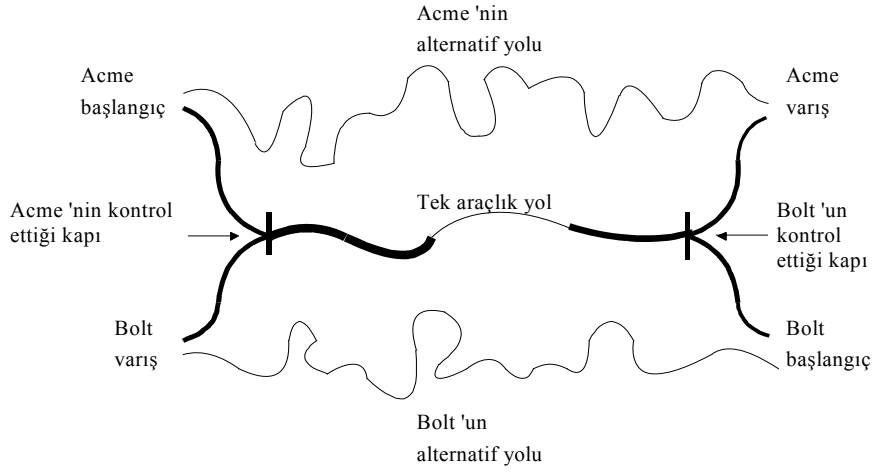
Mahkumların ikilemi oyununu kullanarak yapılan çalışmalar sonunda; insanlar birbirlerine pozitif (işbirlikçi) yaklaştıkları zaman karşılıklı güven ve adil anlaşmaların gerçekleşmesinin büyük bir olasılıkla mümkün olduğu; rekabetçi ilişkilerde ise bu olasılığın çok düşük olduğu görülmüştür. Mahkumlar (oyuncular) oyun sırasında birbirleriyle iletişim kurabiliyorlarsa işbirlikçi davranış göstermeleri de yine yüksek bir olasılıktır. Mahkumların ikilemi'nin bulgularının gerçek hayattaki olaylara genellenemeyeceği eleştirisine karşılık, Thibaut ve Kelley 1959'da yaptıkları araştırma sonucunda oyundaki davranış kalıplarıyla gerçek hayattaki davranışların benzer olduğunu ileri sürdüler (Penrod 1986: 328). Lehte ve aleyhte pek çok şey söylenmesine rağmen, elde edilen bulgular, mahkumların ikilemi oyununun rekabet-işbirliği ikilemini açıklamada önemli katkılar sağladığını göstermektedir.

Acme-Bolt Taşımacılık Oyunu (*Acme-Bolt Trucking*)

Rekabet ve işbirliği çalışmalarında çok sık kullanılan diğer bir oyun Acme-Bolt'tur (Deutsch 1973: 215-217). 1960 yılında Deutsch ve Krauss'un tasarladığı bu oyunda, iki taşımacılık şirketi vardır: Acme ve Bolt. Oyuncuların görevi eşyaları baş-

langıç noktasından varış noktasına ulaştırmaktır. Başlangıç ve varış noktaları arasında iki yol vardır. Birinci yol kısa olup aynı anda yalnız bir kamyon geçebilmektedir. İkinci yol ise dolaylı ve çok daha uzundur. Alacakları para malı teslim edecekleri zamana bağlı olduğundan iki şirketin şoförü de birinci yolu tercih etmektedir. Çünkü ikinci yolu tercih etmek, yarışı kaybetmek demektir. Eğer iki oyuncu da birinci yolu seçerse, oyuncuların birisinin beklemesi gerekmektedir. Şekil 1'deki harita yarışmacıların yollarını göstermektedir.

Şekil 1
Yarışmacıların Yollarını Gösteren Harita (Dutsch 1973: 219)



Acme-Bolt taşımacılık oyunu tipik bir sıfır toplamlı olmayan oyundur. Oyuncular uzun vadede kar etmek istiyorlarsa işbirlikçi davranışları gerekmektedir (Tedeschi, Schlenker ve Bonoma 1973: 20).

Oyundan ne tür rekabetçi ve işbirlikçi davranışların çıkacağını görebilmek için değişik taktikler de denendi. Oyunun birinci bölümünde tek araçlık yolda karşılaştıkları için para alamayan oyuncular, daha sonra sırayla geçerek işbirlikçi davranış gösterdiler. İkinci bölümde Acme şirketi oyuncusu tek araçlık yolun bir kapısını tutmaktaydı ve Bolt şirketinin aracının yolunu kesme pozisyonuna sahipti. Acme oyuncusu işbirliğine yanaşmak istemiyordu. Arabayı kapının önüne çekip Bolt oyuncusuna yol vermiyordu. Bolt oyuncusu ikinci yolu kullanmaya başlayınca hemen kısa yolu kullanıp daha önce malı teslim ediyordu. Eğer Bolt tek araçlık yola girmiş ve geçişe izin vermiyorsa Acme kapıyı kilitleyip uzun yolu kullanarak

az da olsa para almaktadır. Karşılıklı anlaşma olmadığı için ikisi de para kaybetmekte; fakat Acme oyuncusu daha az kaybetmektedir.

Bu oyunda oyuncular bazı silahlara sahiplerse işbirliği yerine engelleme eğilimindedirler. Etkili bir üçüncü kişi anlaşmaları için baskı yaparsa anlaşmak kolaylaşmaktadır. Yine çatışma küçük boyutluysa anlaşma kolay olmaktadır.

Davranışsal Strateji Oyunu (*Behavioral Strategy Game*)

Oyunculardan birisinin araştırmacının yardımcısı olduğu iki kişilik laboratuvar oyununda, oyuncuların değişik şekillerde (rekabetçi, işbirlikçi, saldırgan vs.) davranmasına izin verildi. Bu çalışmada amaç, işbirliğine yatkın olmayan birisiyle işbirlikçi bir etkileşim gerçekleştirmenin en iyi yolunu bulmaktır. Oyunda araştırmacının yardımcısı önceden belirlenmiş stratejiye göre davrandı. Diğer oyuncu kendisiyle oynayan oyuncunun bu yönünü bilmiyordu (Deutsch 1990: 253).

İşbirlikçi davranış oluşturmada en etkili strateji cezalandırıcı olmayan ve kendini korumaya yönelik stratejilerdir. Rekabetçi durumlarda, diğer yanağı çevirme stratejisi istismar edilmektedir. Karşı tarafı yıldırmaya yönelik stratejiler ise saldırgan ve kendini korumaya yönelik davranışlar ortaya çıkarmıştır (Deutsch 1990: 153).

3. Rekabet-İşbirliği İkileminin Psikolojik Analizi

Rekabet ve işbirliği eğilimlerinin birlikte varolması yöneticide bir ikilem oluşturmaktadır. Bu ikilem kişide iç çatışmayı açıklayan teorilerle daha iyi anlaşılabilir. Kişilerin her gün yaşadığı ve çatışmayla sonuçlanan faktörler ve süreçler vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Luthans 1985: 462):

1. Birbiriyle rekabet halindeki çok sayıda ihtiyaç ve roller,
2. Dürtü ve rollerin ifade edilebileceği çok sayıda yol,
3. Amaca ulaşmayı engelleyen pek çok faktörün varlığı,
4. Ulaşılmak istenen amacın pozitif ve negatif yönleri.

Rekabet-işbirliği ikilemi için oyun teorisi teorik bir altyapı oluştururken, ikilemin kişilerdeki etkisini anlamakta iç çatışma teorilerinden yararlanılabilir. Bu bölümde ise, kişilerdeki iç çatışma teorileri ve iç çatışmanın nedenleri ele alınmaktadır.

3.1. İç Çatışma Teorileri

İç çatışma ile ilgili faktör ve süreçleri farklı teoriler detaylı ve sistematik bir şekilde açıklanmaya çalışmıştır. Kişide iç çatışmayla ilgili teoriler geliştiren psikologlar

arasında; Freud, Pavlov, Hull, Lewin, Guthrie, Brown, Heider ve Festinger gibi isimler vardır (Deutsch 1973: 33). Değişik ekollere bağlı bu psikologların iç çatışmaya yaklaşımları mensup oldukları ekolün temel varsayımlarını yansıtır. Şimdi bu teorileri inceleyelim.

Öğrenme Teorisi

Psikolojide *davranışçılık* diye isimlendirilen ekolün çalışmaları öğrenme teorisinin temelini oluşturmuştur. Bu yaklaşıma göre; normal ve çatışma durumlarında davranışın belirleyicileri aynıdır. Öğrenme teorisyenlerinin sıradan davranışları açıklama biçimine bakarak çatışma durumunu nasıl açıklayacaklarını anlayabiliriz. Davranışçı yaklaşıma göre temel çatışma paradigması (çerçevesi) şöyledir: Bir etki (*stimulus*) kişide iki zıt tepkiye (*response*) yol açacak iki eğilimin uyanmasına sebep olur. Bu iki tepkiyi *yaklaşma* ve *sakınma* eğilimleri diye ikiye ayırabiliriz. Kişi sevdiği şeye yaklaşır, sevmediği şeyden kaçınır. Öğrenme teorisine göre üç tür çatışma durumundan bahsedilebilir:

1. Yaklaşma-yaklaşma: Kişi iki sevdiği şeyde kararsız;
2. Sakınma-sakınma: Kişi iki sevmediği şeyde kararsız;
3. Yaklaşma-sakınma: Sevilen bir şeye yaklaşma korkusu .

Kişideki tepki eğilimini belirleyen pek çok faktör vardır. Arzulanan şeye ulaşmanın kolay ya da zor olması; elde edilecek şeyin miktarı; kişinin motivasyonunun yoğunluğu ve geçmişte yaşanan benzer tecrübeler yaklaşma veya sakınma tepkilerinin gücünü belirler. Kişinin yaklaşma veya sakınma tepkileri güçlüyse, yani kişi arzuladığı veya sakındığı tepkiler arasında tercih yapmakta çok zorlanıyorsa bu durum rahatsızlığa sebep olacaktır. Bu tercih yapamamaktan doğan rahatsızlığı öğrenme teorisyenleri iç çatışma olarak isimlendirmektedirler. Öğrenme teorisi, kişide çatışmaya sebep olan faktörlerden amaç çatışması üzerinde yoğunlaşmıştır.

Tutarlılık Teorisi

Bu teorinin temel varsayımı, *kişi, birbiriyle çelişen veya tutarsız inanç ve yargılara sahipse bundan rahatsızlık duyup onlardan kurtulmaya; en azından çelişki ve tutarsızlıkları azaltmaya çalışır* diye ifade edilebilir. İnanç ve yargıların birbiriyle tutarlı olması yanında, bunların kişinin davranışlarıyla da çelişmemesi gerekir. Kişinin davranışlarının inanç ve değerleri açısından meşru olması lazımdır.

Kişi değerleriyle çelişen davranışı yapmışsa artık davranışı değiştiremeyeceğinden, değerlerini davranışlarıyla tutarlı hale getirecektir. Bunu yaparken kendisine *haklı bir neden* bulmaya çalışacaktır. Kişi kendi değer, inanç ve davranışları ara-

sında tutarsızlık ve çelişki hissediyorsa; bunun için de haklı bir nedeni yoksa bu durum iç çatışmaya sebep olacaktır.

Tutarlılık teorileri arasında; Heider'in Denge, Rosenberg ve Abelson'un Bilişsel Dengeleme, Osgood ve Tannenbaum'un Uygunluk, Newcomb'un Objektif Denge ve Festinger'in Bilişsel Çelişki teorilerini sayabiliriz (Kağıtçıbaşı 1988: 130-146). Tutarlılık teorileri arasında en yaygın olanı Festinger'in Bilişsel Çelişki teorisidir. Bu teoriye göre, kişi çelişen inanç ve değerlere sahipse bu çelişkiden kurtulmaya çalışır. Bunu da, çelişen inanç ve değerlerin önemini azaltarak, uyuşanların değerini artırarak yapar .

Rol Teorisi

Rol, sosyal hayatta uygun davranış kalıpları geliştirmektir (Erdoğan 1991: 84). Bireyin kendisinden beklenen davranışları yerine getirebilmesi için bu rolleri öğrenmesi gerekir. Öğrenme sürecinde, roller kişiliği, kişilikte rolleri etkileyecektir. Yine roller de kendi aralarında etkileşim halinde olacaktır. Bu yüzden uygun rollerin öğrenilmesi ve gerçekleştirilen roller arasındaki ilişki önemlidir. Kişilik ile gerçekleştirilen roller uyuşmuyorsa veya roller arası ilişki dengelenememişse rol çatışması söz konusudur.

Rol teorisi, toplumdaki sosyal normların çiğnenmesinin çatışmaya yol açtığını ileri sürer. Toplumsal normlardan sapma yetersiz sosyalleşmeden kaynaklanabilir. Sosyalleşme sürecini gereği gibi tamamlayamayan, normlardan sapan kişinin kendine güveni düşüktür. Yetersiz sosyalleşme bu yaklaşıma göre bir çatışma sebebidir. Ayrıca sosyalleşmesini tamamlamış olgun kişi de kapasitesinin üstünde beklenti nedeniyle iç çatışma yaşar. İç çatışmanın sebebi olarak dış çatışmaları ve topluma yanlış entegrasyonu gören rol teorisyenlerinin varsayımlarını üç başlıkta toplamak mümkündür (Deutsch 1973: 40).

1. Kişideki iç çatışma kişinin ait olduğu toplumdaki rol ve pozisyonundan kaynaklanır.
2. İç çatışmayla başa çıkma teknik ve araçları her pozisyon ve toplum için farklıdır.
3. Yanlış entegrasyon ve çevredeki tutarsızlıkların sebep olduğu iç çatışmayla başa çıkmanın yolu, o sosyal çevreyi değiştirmektir.

Psikoanalitik Teori

Bu yaklaşıma göre egonun kendisini tehdit altında hissetmesi en önemli çatışma sebeplerinden birisidir. Ego sürekli olarak üç tür tehlike karşısındadır ve bu tehlikeler kişide endişeye (*anxiety*) sebep olur. Üç tür endişe şöyle sıralanabilir (Schultz 1981: 330-331):

1. Objektif Endişe: Gerçek bir tehlikeden dolayı duyulan korkudur ve diğer iki tür bundan kaynaklanır.
2. Nerotik Endişe: İçgüdülerin açıklanması sonucu ceza alma korkusudur. Ego içgüdüleri kontrol edememe korkusuna kapılır ve bu tür anksiyete bilinçli olmadan yaşanır.
3. Moral (Ahlaki) Endişe: Ahlaki değerlere karşı yapılan veya yapılması düşünülen karşı hareketler suçluluk duygusuna sebep olur.

Görüldüğü gibi çatışma ego ile id veya ego ile süper ego arasında olmaktadır. Endişe oluşturan durumlarda ego, kendini korumak yada çevreyle ilişkilerini sürdürebilmek için yeni yollar dener (Gençtan 1990: 43). Bu yeni yollar *savunma mekanizmaları* olarak isimlendirilmektedir.

Savunma mekanizmalarında gerçeğin yanlış algılanıp rasyonel bir hale getirilmesi söz konusudur. Savunma mekanizmaları bilinçsiz bir şekilde geliştirilir ve kişinin kendini çevreye karşı korumasına yardımcı olur. Yani kişi savunma mekanizmaları yoluyla egoyu (ben) tehlikelerden uzak tutmaya gayret eder. Bunu gerçekleştirememesi durumunda ego tehdit altında olur; bu da kişide iç çatışmaya yol açar.

3.2. İç Çatışma Nedenleri

Kişide iç çatışma ile ilgili teorileri aktardıktan sonra çatışmaya sebep olan dört önemli faktörden bahsetmemiz uygun olacaktır. Bu faktörler: Amaç çatışması, rol çatışması, hüsrana (*frustration*), ve rölatif mahrumiyettir.

Amaç Çatışması

Öğrenme teorisinde de kısaca bahsettiğimiz gibi iki veya daha fazla amaç rekabet halindedir. Üç tür amaç çatışması vardır:

1. Yaklaşma-yaklaşma (*Approach-approach*): İki pozitif amaç arasından seçim yapma durumudur. Eğer iki amaç eşit değerde ise seçim yapmak daha da zordur. Amaçlardan birisinin değeri yüksek ise çatışma kolay çözülmektedir.
2. Yaklaşma-sakinme (*Approach-avoidance*): Bir pozitif bir de negatif amacın çatışması halidir. Çözümü en zor çatışma türü olup rekabet-işbirliği ikilemi açısından önemlidir.
3. Sakınma-sakinme (*Avoidance-avoidance*): İki negatif amaç arasından tercih yapma durumudur. Çözümü daha kolay bir çatışma türü olup örgütsel açıdan çok önemli değildir.

Örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlu yürümesini sağlamak açısından yaklaşma-sakinme türü çatışma çok önemlidir. Her zaman örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüşmeyeceği için kişiler bu tür çatışmayı çok sık yaşarlar. Çoğunlukla yaklaşma-sakinme türü çatışma görülmekle beraber yaklaşma-yaklaşma türü de ikinci derecede önemlidir.

Rol Çatışması

Annelik, öğretmenlik vs. gibi pozisyonlar bir oyundaki oyuncular gibi icra edilir. Kişiler çok sayıda rol icra ettiklerinden ve her rol için beklentiler farklı olduğundan sık sık rol çatışması görülür. Örgütsel açıdan bakıldığında, rol çatışmalarının olduğunu kabul ederek çatışmanın sebeplerini ortaya koymak sağlıklı bir davranış olur.

Örgütlerde, matriks yapılanma önemli bir rol çatışması sebebidir. Kişiler geçici takımdaki rolü mü yoksa asli görevindeki rolü mü önemsemesi gerektiği noktasında karar verip uygun davranış göstermekte zorlanır. Bu iki ortamdaki rol farklılığı çatışmaya sebep olur (Kılınç 1984: 220).

Hüsran (*Frustration*)

Amaca ulaşmadan önce bir dürtü engellenirse hüsran oluşur. Genel olarak hüsranın kişiyi savunma mekanizmalarını kullanmaya yönelttiği yaygın bir görüştür. Pek çok savunma mekanizması olmasına rağmen hüsrana uğrayan kişiler daha çok dört mekanizma kullanırlar. Bu mekanizmalar: Saldırganlık, geri çekilme, saplanma ve taviz vermedir. Yaygın savunma mekanizmalarıyla beraber hüsran süreci Şekil 2’de görülmektedir.

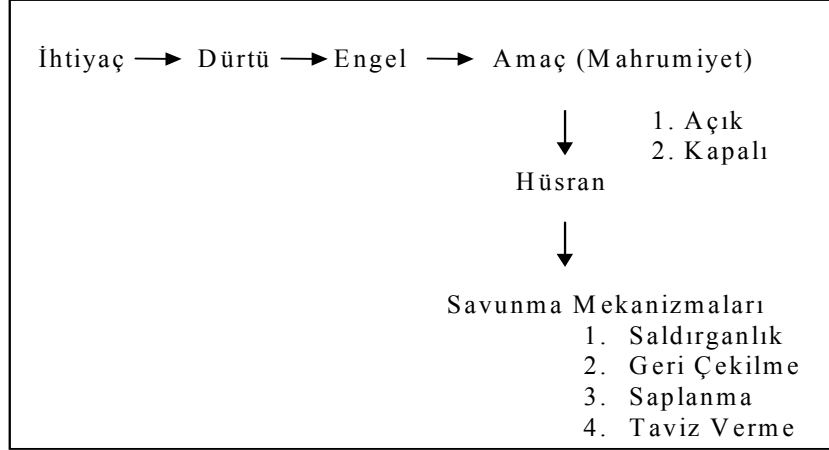
Rölatif Mahrumiyet (*Relative Deprivation*)

Kişinin hak ettiğiinden daha az aldığı düşünerek memnun olmama duygusudur. Burada önemli olan gerçekten ziyade; o gerçeği kişinin algılamasıdır. Kişinin değerlemesi objektif kriterlere dayanmayıp, kendisine benzer kişileri karşılaştırma yapmak için kriter olarak alır.

Crosby’ye göre rölatif mahrumiyetin olması için şu şartların olması gerekir (Pepitone 1990: 167):

1. Kişi X ’e sahip değildir;
2. Kişi X ’i istemektedir;
3. Kişi kendisini X ’e sahip olanlarla karşılaştırır;
4. Bazen kişi X ’e ulaşabileceğini hisseder.

Hüsran Modeli (Luthans 1985: 463)



Dört değişkenli bir model öneren Martin değişkenleri: Ödül dağıtım şekli, karşılaştırma süreci, mahrumiyet duygusu ve davranış olarak adlandırılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bu değişkenlere geri beslemenin de ilave edilmesini önerilmektedir (Martin 1981: 61). Mahrumiyet egoist ve grup yanlısı olarak ikiye ayrılabilir (Martin 1981: 61).

1. Egoist Mahrumiyet: Kişi kendini benzerleriyle karşılaştırdığı zaman olur. Kişi kendi iyiliğini düşündüğünden bu tür egoist diye isimlendirilmiştir. Kişi aldığı ücreti kendisiyle aynı işi yapanla karşılaştırıp tatmin olmuyorsa bu egoist mahrumiyete örnektir.
2. Grup Yanlısı (*fraternal*) Mahrumiyet: Benzer olmayanla karşılaştırıldığı zaman gerçekleşir. Kişi kendinden ziyade ait olduğu grubun iyiliğini düşünür. Mahrumiyete sebep olan şey ortadan kaldırıldığı zaman grubun tüm üyeleri bundan faydalanır. Eğer kişi kendisiyle aynı düzeydekileri başka bir düzeyle karşılaştırıp tatmin olmuyorsa bu grup yanlısı mahrumiyete örnektir.

Kişi kendisiyle aynı düzeyde olanlara bakarak onların sahip oldukları şeylere kendisinin de sahip olmasını ister. Sahip değilse kişi başkalarına göre bazı şeylerden mahrumdur. Bu mahrumiyet kişide iç çatışma ile sonuçlanır.

Sonuç

Oyun teorisi rekabet-işbirliği ikileminin yaşandığı durumları açıklamakta teorik bir temel olarak kullanılabilir. Rekabet işbirliği ikilemi sıfır toplamlı olmayan oyun ortamına benzemektedir. Çünkü kişideki ikilemin kaynağı kişisel çıkarları ile diğer kişilerin çıkarlarının bazen paralel bazen de çatışma halinde olmasıdır. Kişi kendi çıkarlarını öne alırsa rekabet, diğer kişilerin çıkarlarını da dikkate alırsa işbirliği yapması gerekmektedir. Rekabet veya işbirliğinden hangisini tercih edeceği ya da ikisini nasıl dengeleyeceği önemli bir sorundur.

Öğrenme teorisinde de belirtildiği gibi, kişi çevreden gelen uyarana göre tepki verir. Kişi tepkisini ortaya koyarken sahip olduğu rol ve statüye uygun davranmaya çalışır; içinde bulunduğu ortamın değerlerini dikkate alır. Bazen kişinin değerleriyle çevrenin ya da ortamın değerleri çatışabilir. Kişi beklenti ve amaçlarını sınırlandırmak zorunda kalabilir. İstemeyerek yaptığı davranışları kendi içinde tutarlı olmak için izaha çalışır; haklı nedenler arar.

Bütün bunları yapmaya çalışırken kişi zorlanır, endişe ve korku içinde olabilir. Amacına ulaşmaya çalışırken engellenmek; yerleşik kuralları çiğnemek; benliğini tehdit altında hissetmek ve kendi içinde tutarsız olmak endişesi sık sık yaşanır ve bu durum kişiyi rahatsız edip iç çatışmaya sebep olur. Bu etmenler ayrı ayrı ve farklı zamanlarda bir arada olacağı gibi hepsi aynı anda da kişide bulunabilir.

Kişi rollerine uygun davranmadığı; amacını açık olarak belirleyemediği veya amacına ulaşmaya çalışırken engellendiğinde; kendisiyle aynı düzeydekilerle karşılaştırıldığında durumunu onlardan daha geri hissediyorsa birtakım davranışlarla bunu dışarıya yansıtır. Kişinin içindeki çatışma bazen direkt olarak bazen de dolaylı olarak kendini gösterir. Kişi hem fark edilmek hem de içinde bulunduğu ortamın beklentilerine uygun davranmak arasında bir denge kurmakta zorlanır. Kendi içindeki çatışmayı dışarıya olduğu gibi yansıtmamaya çalışır. Fakat çatışmanın dışarıya yansımaları savunma mekanizmaları biçiminde olur.

Rekabet-işbirliği ikilemi sıfır toplamlı olmayan bir oyun ortamına benzemesi dolayısıyla kişinin davranışlarını yönlendiren bir kararsızlığa neden olmaktadır. Kendi benliğini korumaya çalışırken aynı zamanda diğer kişilerin amaç ve çıkarları ile ortamın beklentilerini de dikkate alması gerekmektedir. Örgütlerde kişilerarası ilişkiler karmaşıklaştıkça kişilerin amaç ve rol çatışmasını yaşamaları ihtimali sürekli artmaktadır. Kişiler engellenme ve rölatif mahrumiyet hissettikçe kendi içinde iç çatışma yaşayacaktır. Kişi öne geçme ve fark edilme ile başkalarıyla beraber çalışabilme isteğini dengelemekte zorlanır. Bu durum ise rekabet-işbirliği ikilemine; o da kişide iç çatışmaya neden olur.

Kaynakça

- Billing, M., S. Conder, D. Edwards, M. Gane, D. Middleton & A. Radley. Ideological Dilemmas: The Social Psychology of Everyday Thinking, Cherrington, D. (1994), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performans*, (2nd) Ed. Massachusettes: Allyn and Bacon Publishing.
- Deutsch, M. (1990), "Cooperation, Conflict and Justice", *Advances in Field Theory*, Ed. S. A. Wheelan; E. A. Repitone & V. Abt, California: Sage Publications.
- Deutsch, M. (1973), *The Resolution of Conflict*, New York: Vail Ballau Press, Inc.
- Doğan, Mehmet (1996), *Büyük Türkçe Sözlük*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991), *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, Nihat (1995), "Rekabet-İşbirliği İkilemi ve Politik Davranışa Dönüşme Süreci", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Gençtan, E. (1990), *Psikanaliz ve Sonrası* (Dördüncü Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1988), *İnsan ve İnsanlar* (Yedinci Baskı), İstanbul: Evrim Basım-Yayım Dağıtım.
- Kalaycıoğlu, E. (1984), *Çağdaş Siyasal Bilim: Teori, Olgu ve Süreçler*, İstanbul: Beta Basım-Yayım.
- Kılınç, T. (1984), "Takım Kurma ve Geliştirme Yoluyla Örgüt Geliştirme", Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Kozak, İ. E. (1989), *İnsan-Toplum-İktisat*, İstanbul: Pınar Yayınları.
- Luthans, F. (1985), *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill, Inc.
- Martin, J. (1981), "Relative Deprivation: A Theory of Distributive Injustice for an Era of Shrinking Resources", *Research in Organizational Behavior*., Ed. Cumming ve Staw, (Vol.3), London: JAI Press Inc.
- Neale, M.A ve G.B. Northcraft (1991), "Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadic Bargaining", *Research in Organizational Behavior*, Ed. Cumming ve Staw, (Vol.13), London: JAI Press Inc.
- Nicholson, M.(1970), *Conflict Analysis*, New York: Barnes and Noble Inc.
- Penrod, S. (1986), *Social Psychology*, New Jersey: Prentice Hall.
- Pepitone, E.A. (1990), "Social Comparison, Relative Deprivation and Pupil Interaction: Homogeneous vs. Heterogeneous Classrooms", *Advances in Field Theory*, Ed. Wheelan, Pepitone ve Vicki Abt, California: Sage Publication.
- Rapoport, A ve A.M. Chammah (1965), *Prisoner's Dilemma: A Study of Conflict and Cooperation*, Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Robbins, S.P. (1994), *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çeviren: A. Öztürk), Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Schultz, D. (1981), *A History of Modern Psychology*. New York: Academic Press, Inc.