

Makale Bilgisi: Ergun, S. (2025). Çalışma Yaşamında Orta Düzey Yöneticilerin Çatışma Olgusuna Yönelik Algı ve Deneyimleri. DEÜ Edebiyat Fakültesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, ss 847-887.	Article Info: Ergun, S. (2025). Perceptions and Experiences of Middle-Level Managers Towards Conflict Phenomenon in Working Life. DEU Journal of Humanities, Volume:12 Issue:2, pp. 847-887.
Kategori: Araştırma Makalesi	Category: Research Article
DOI: 10.69878/deuefad.1689984	DOI: 10.69878/deuefad.1689984
Gönderildiği Tarih: 06.05.2025	Date Submitted: 06.05.2025
Kabul Edildiği Tarih: 05.10.2025	Date Accepted: 05.10.2025

ÇALIŞMA YAŞAMINDA ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÇATIŞMA OLGUSUNA YÖNELİK ALGI VE DENEYİMLERİ

Sultan Ergun*

ÖZ

Bu çalışma, çalışma yaşamında, orta düzey yöneticilerin çatışma olgusuna yönelik algı ve deneyimlerine odaklanmaktadır. Orta düzey yöneticilerin algı ve deneyimleri yorumlanırken; duygusal zekâ bileşenleri, temel insani ihtiyaç teorisi, örgüt ve iletişim sosyolojisi kuramları esas alınmıştır. Öztürk’e göre sosyoloji ve iletişim bilimleri her ne kadar farklı yaklaşıma ve bakış açlarına sahip olsalar da özünde “insan davranışlarını” merkeze alan disiplinlerdir. İnsan davranışlarını anlamak, yorumlamak ve açıklamak noktasında, ortak bir zeminde buluştukları vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımın etkisiyle; Maslow (1970), Bar-On (2005), George Herbert Mead ve Talcott Parsons (1964)’ın toplumu ve insanı anlamak için literatüre kazandırdığı bakış açılarından yararlanılmıştır. Bu araştırma, nitel bir çalışmadır. Fenomenolojik desen bu çalışmaya uygun bir temel oluşturmaktadır. İzmir, Türkiye’de faaliyet gösteren bir tekstil firmasında çalışan, 23 orta düzey yönetici ile bire bir görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Elde edilen veri kodları, dokuz ana kategori altında toplanmıştır. Nitel veri işleme yazılımı olarak MAXQDA 2024 sürümünden faydalanılmıştır. Veriler, betimleyici kodlama yöntemiyle kodlanmıştır. Bu doğrultuda ana kategoriler; “Çatışma Algısı”, “Kişilerarası Çatışmalar”, “Fiziksel Etkiler”, “Duygusal Etkiler”, “Aile İlişkileri”, “Sosyal Yaşam”, “İş Konsantrasyonu”, “Verimlilik” ve “Bağlılık ve Adanmışlık” olarak belirlenmiştir. Araştırma ve söz konusu şirkette yapılan görüşmeler sonucunda, çatışma kavramının; fikir ayrılığı, kendi düşüncesini kabul ettirme çabası ve tartışma olarak algılandığı, çatışma kaynaklarının; farklı bakış açıları, iletişim eksikliği ve tecrübe farklılıkları olduğu, çatışmanın, fiziksel ve duygusal boyutlarda etkilediği, çatışmanın, aile ilişkilerine yansıtıldığı durumlar olabildiği gibi yansıtılmadığı durumların da olduğu, çatışmanın, sosyal ilişkileri

* Öğr. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, ergun.sultan@deu.edu.tr ORCID: 0000-0002-4001-5325

güçlendirdiği gibi sosyal izolasyonu tetiklediği, iş konsantrasyonunu hem olumsuz hem de olumlu yönde etkilediği, üretkenlik ve aidiyet duygularını da benzer şekilde hem olumsuz hem de olumlu yönde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Temel İnsani İhtiyaç Teorisi, Örgütsel Sosyoloji, İletişim Sosyolojisi, Duygusal-Sosyal Zekâ, Çalışma Yaşamında Çatışma, Orta-Düzey Yöneticiler

PERCEPTIONS AND EXPERIENCES OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS TOWARDS CONFLICT PHENOMENON IN WORKING LIFE

ABSTRACT

This study focuses on the perceptions and experiences of middle-level managers regarding the phenomenon of conflict in their working lives. The components of emotional intelligence, basic human needs theory, and the theories of organization and communication sociology were taken as a basis when interpreting the perceptions and experiences of middle level managers. According to Öztürk, although sociology and communication sciences have different approaches and perspectives, they are essentially disciplines that focus on “human behaviours”. It is emphasized that they meet on a common ground in terms of understanding, interpreting and explaining human behaviours. With the influence of this approach the perspectives that Maslow, Bar-On, George Herbert Mead, and Talcott Parsons brought to the literature to understand society and human beings have been utilized. This research is a qualitative study. The phenomenological design constitutes a suitable basis for the study. One-on-one interviews were conducted with 23 middle-level managers working in a textile company operating in İzmir, Türkiye. A semi-structured questionnaire was used in the interviews. The data codes obtained were collected under nine main categories. The MAXQDA 2024 version was used as qualitative data processing software. The data were coded using the descriptive coding method. Accordingly, the main categories were determined as “Perception of Conflict”, “Interpersonal Conflicts”, “Physical Effects”, “Emotional Effects”, “Family Relations”, “Social Life”, “Work Concentration”, “Productivity” and “Loyalty and Dedication”. As a result of the research, it was determined that the concept of conflict was perceived as disagreement, the effort to impose one’s own opinion, and discussion as a result of the interviews conducted in the company in question; that the sources of conflict were different perspectives, lack of communication, and differences in experience; that conflict affected physical and emotional dimensions; that were cases where conflict was reflected in family relations, as well as cases where it was not reflected; that conflict strengthened social relations as well as triggered social isolation ; that it affected work concentration both negatively and positively; and that it similarly affected productivity and feelings of belonging both negatively and positively.

Keywords: Basic Human Needs Theory, Organizational Sociology, Sociology of Communication, Emotional-Social Intelligence, Conflict at Work, Middle-level Managers

1. GİRİŞ

Çatışma, yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır. Dorothy Thomson “*Barış çatışmanın yokluğu değil, çatışma ile başa çıkabilme becerisidir*” (Bollen ve ark., 2016, s.1) ifadesi ile çatışmanın doğal olduğunu ancak yapıcı ve sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Nagar (2024, s.122) örgütlerin, kurumların sürdürülebilir başarılarının, çalışanların motivasyon düzeyleri ile doğrudan bağlantılı olduğunu ve günümüz iş dünyasında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin stratejik bir yönetim aracı olarak önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Steen ve Shinkai (2020, s.50) olumlu ya da olumsuz sonuçları olan çatışmanın farklılıkların olduğu her ortamda yaşanabileceğini ancak çatışma hakkında bilgi sahibi olarak çatışmaların etkili bir şekilde yürütülebileceğini belirtmektedirler. Steen ve Shinkai (2020, s.50) çatışmanın; çalışanların kişilik özelliklerinden, statülerinden ya da etkileşimin gerçekleştiği ortam gibi bağlamsal faktörlerden kaynaklandığına da dikkat çekmektedir. Çalışanların, çatışmaya verdikleri tepkilerin çok farklı olabileceğini de vurgulamaktadır. Bazı çalışanlar çatışmadan rahatsızlık duyup gerginlik yaşarken diğer çalışanlar bu süreçten etkilenmeyebilirler ya da olumlu bir bakış açısı sergileyebilirler.

İlies ve arkadaşları (2011, s.44) kurumların sosyal etkileşimlerin gerçekleştiği sosyal bir sisteme sahip olduğunu ve bu sistemde çalışanlar arasında kurulan ilişkilerin kurumların başarısını olumlu yönde etkilediğini, ancak iş tatmininin, kurumsal bağlılığın, üretkenliğin azalması ve işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olan çatışma sebeplerinin saptanması ve sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Çalışma yaşamında çatışmanın; fiziksel, duygusal, sosyal etkileri olduğu ve çalışanların odaklanma, üretkenlik ve bağlılık düzeylerini etkilediği görülmektedir (Meier ve ark., 2014, s.36, 2013, ss.147-153; Pinheiro ve ark., 2023, s.5, ; Sonnentag ve ark., 2010, s.968; Dreu ve Beersma, 2005, s.112; Dreu ve ark., 2004, s.10.; Wall ve Callister, 1995, s. 527). İş yaşamında, çatışmanın yıkıcı ve yapıcı etkileri, çatışma yönetimi, duygusal ve sosyal zekâ farkındalığı ve iletişim sanatı üzerine çalışanların interaktif olabildikleri eğitim programlarının düzenlenmesi gerekmektedir.

Çalışma yaşamında, çatışma olgusunun farklı boyutlarıyla ele alınması, disiplinler arası teorik bir yaklaşımı gerektirir. Maslow (1970, ss. 35-51) motivasyon teorilerinin, bireylerin davranışlarını anlamak için çeşitli temel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçların hiyerarşik yapısını şu şekilde vurgulamaktadır: fizyolojik gereksinimlerin, hayatta kalmak için zorunlu olan en temel ihtiyaçları temsil ettiğini, buna karşın, güvenlik ihtiyaçlarının ise istikrar ve korunma arayışını ifade ettiğini ve bu ihtiyaçlar karşılandığında, bireylerin ait olma ve sevgi arayışına girdiklerini, sosyal bağlar kurma ve kabul görme arzusunun ön plana çıktığını, bireyin hem kendine duyduğu saygının hem de başkalarından aldığı takdirin, özgüven ve başarı

motivasyonunu tetiklediğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Maslow'un Temel İnsani İhtiyaçlar teorisi bireylerin motivasyonel dinamiklerini ve öz gerçekleştirme potansiyellerini anlamada kritik bir rol oynar. Crawford (1935, s.272) Mead'e göre zihin ve benlik, toplumsal etkileşimler ve iletişim süreçleri içinde gelişerek ortaya çıkar. Ayrıca, zihin ve düşünme sürecinin anlamlı semboller haline gelmiş jestlerden doğduğu da belirtilmektedir. Herbert Mead' in sembolik etkileşimcilik yaklaşımı, bireylerin farklı anlamları ve perspektifleri yorumlama süreçlerine odaklanarak, çalışma ortamındaki çeşitliliğin zenginlik olarak algılanmasını sağlar. Parsons, bir sistemin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan dört temel işlevsel zorunluluğu şu şekilde açıklamaktadır; sistemin çevresel koşullara uyum sağlamasını ve kaynakları kullanarak varlığını sürdürmesini ifade eden Uyum (Adaptation), sistemin hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gereken sürecin oluşturulmasını sağlayan Hedefe Ulaşma (Goal Attainment), sistem içerisindeki farklı parçaların uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayan Bütünleşme (Integration) ve sistemin değerlerini, normlarını, inançlarını koruyarak gelecek nesillere aktarılmasını sağlayan Örüntü-Sürdürme (Latent Pattern Maintenance) olarak açıklanmaktadır (Parsons ve Platt, 1973, ss 13-14'ten akt. İngeç, 2022, ss. 1502-1503). Parsons' un yapısal-işlevselci yaklaşımı, kurumsal düzenin sürdürülebilirliği ve sosyal sistemlerin uyumuna odaklanır. Bar-On (2005,ss.3,15) 'un duygusal-sosyal zekâ modeli ise bireyin hem kendisini hem de çevresini daha net anlamasını sağlayarak, çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlar. Bar-On (2005) modelinde duygusal-sosyal zeka, bireyin kendini nasıl anladığını ve ifade ettiğini, başkalarını nasıl anladığını ve onlarla nasıl ilişki kurduğunu, günlük yaşamda karşılaşılan beklentilerle nasıl başa çıktığını belirleyen , birbiriyle bağlantılı duygusal ve sosyal yetkinlikler, beceriler ve kolaylaştırıcılardan oluşan bir kesit olduğu ve ayrıca kendinin farkında olma ve kabul etme, başkalarının duygularını anlama, duyguları yönetme, gerçekçi olma ve olumlu bir eğilime sahip olma yönleriyle de çalışma yaşamına katkı sağladığı açıklanmaktadır. Bu teorik yaklaşımların ışığında; inovatif programlar, seminerler ve etkinlikler düzenlenerek, iş yaşamının; üretken, barış odaklı, yapıcı ve sürdürülebilir bir gelişme içerisinde olması mümkün görünmektedir. Söz konusu bütüncül perspektif, yıkıcı çatışmaların, yapıcı bir dinamiğe dönüştürülmesine ve çalışma yaşamında, uyumun, iş birliğinin artırılmasına katkı sağlayacaktır.

2. Literatür Tarama

Çatışma; tartışma, müzakere, yarışma, savaş gibi insan yaşamında farklı bağlamlarda karşımıza çıkan, çok boyutlu bir olgu olarak hem örgütsel davranışın hem de örgüt sosyolojisinin temel inceleme alanlarından birini oluşturmaktadır. Bireysel ve toplumsal yaşamın kaçınılmaz bir gerçeği olan çatışma, çalışma yaşamında farklı beklentilerin, rollerin, değerlerin, ihtiyaçların, güç kullanımının yarattığı gerilim ile yapıcı ve yıkıcı boyutlarıyla

kaçınılmaz bir şekilde etkisini göstermektedir. Kurumlar söz konusu olduğunda, Parsons (1964, s.16) “organizasyon” terimini; modern sanayi toplumlarındaki hükümet büroları, ticari firmalar, üniversiteler, hastaneler gibi bürokratik yapıları tanımlamak için kullanmakta ve bu kurumsal yapıların birbirine bağlı doğasını vurgulayarak, modern toplumun örgütsel dinamiklerini açıklamaya yönelik bir bakış açısı sunmaktadır. Pondy (1967, ss.296-298) çalışma yaşamında üç tür çatışma yaşandığını belirtmektedir. Bu çatışmalar; pazarlık çatışması, bürokratik çatışma ve sistem çatışmasıdır. Bu noktada Pondy (1967, ss.300-305) çatışmanın evrelerini şu şekilde açıklamaktadır:

- Örtük/Gizil Çatışma: Çatışmanın fark edilmediği ya da görmezden gelindiği süreç.
- Algılanan Çatışma: Tarafların çatışmanın varlığını algılamaya başladığı ve duygusal tepkilerin olduğu süreç.
- Hissedilen Çatışma: Çatışmanın farkına varıp neden sonuçlarının düşünüldüğü süreç.
- Açığa Çıkan Çatışma: Çatışmanın ortaya çıktığı ve kişilerin birbirlerine karşı olumsuz tavırlar sergilediği süreç.
- Çatışma Sonrası: Çatışma tatmin edici bir şekilde çözülürse, iş birliğine dayalı ilişkiler güçlenebilir veya yeni çatışma alanları ortaya çıkabilir. Ancak çatışma bastırılır ve çözülmezse sorunlar daha da büyüyerek ilişkinin bozulmasına yol açabilir.

Sosyolojik bakış açısıyla ele alırsak, Pondy (1967, s.298) yapmış olduğu literatür çalışmasında, çatışma kavramını; çatışmanın öncül koşulları (kaynakların yetersizliği, politik farklılıklar, yapısal nedenler), duygusal durumlar (stres, gerginlik, düşmanlık, endişe, psikolojik gerginlikler), bilişsel durumlar (çatışmalı durumlara ilişkin algı, farkındalık düzeyleri, zihinsel yorumlamalar) ve davranışsal tepkiler (pasif direniş, açık saldırganlık, davranış spektrumu) olmak üzere dört temel boyutta incelemiştir. Bu boyutlar, çatışmanın, sadece görünen davranışlardan kaynaklanmadığını aynı zamanda psikolojik, yapısal ve algısal boyutlarda etkili olduğunu göstermektedir.

Karasek (1979, s.285) çalışma yaşamında, çatışmanın nedenlerini; zaman baskısı, iş yükü, işin zorluğu gibi yüksek iş talepleri ile çalışanın düşük karar serbestliğini, işe yabancılaşması ve stres yaşaması ile ilişkilendirmektedir.

Smith ve McKeen (1992, s. 55) ise çalışanların güven eksikliği, düşmanlık, hayal kırıklığı, anlayışsızlık gibi olumsuz duygular hissetmelerinin de çatışmalara sebep olduğunu belirtmektedir.

Tidwell (1998, ss. 30-34) çatışma olgusunu; dışsal-nesnel ve öznel olmak üzere iki ana grupta ele almaktadır. Tidwell (1998)’e göre, nesnel tanımlar; çatışmanın toplumsal ve davranışsal yönlerine odaklanırken, öznel

tanımlar ise bireylerin algılarına ve deneyimlerine odaklanmaktadır. Tidwell (1998)'in yaklaşımı; çatışmanın tek bir gerçekliğe dayanmadığını, bireyin, kendi deneyim ve algılarına göre çatışmayı yapılandığına dikkat çekmektedir. Yıldırım (2002, s.162)'ın aktarımına göre, işlevselci paradigma; toplumu somut ve sistematik bir varlık olarak görmekte iken Parsons ise örgüt kuramını; sistem, uyum ve değerler kapsamında şekillendirerek, örgütlerin birbirlerine bağlı sosyal yapılar ve etkileşimli sistemler olduğunu vurgulamaktadır. Kurumsal yaşamda kaçınılmaz bir olgu olan çatışmadan, birçok çalışan kaçmak istemektedir. Bu kaçış, sessizliğe sebep olabileceği gibi yeni çatışmaların temelini de hazırlayabilmektedir (Dreu ve ark., 2004, s.7). Yıldırım (2007, ss.163-166)'ın aktarımına göre, sosyolojide bütünleşme kavramı, toplumun unsurları arasındaki uyumlu işleyişi ifade etmektedir. Ayrıca, Yıldırım (2007, ss.163-166), Parsons' un gerilim yönetimi yaklaşımına, sosyal sistemlerin dengelerini koruma eğilimine dikkat çekerken, toplumsal sistemlerde, ideal düzeyde dengeli bir bütünleşme gerçekleşmediğinde, gerilimin yönetilmesi gereken bir süreç olarak ortaya çıktığını da belirtmektedir. McGuigan ve Popp (2012, ss.227-256) belirli bir düzeyde çatışmanın, bireysel ve toplumsal gelişim için gerekli olduğunu ifade etmektedir. Ancak, çatışmanın yoğunluğunun artmasının, bireyler ve gruplar üzerinde yıpratıcı etkiler bırakacağını da belirtmektedir. Çatışma; içsel, kişilerarası, gruplar ve kurumlar arasında uyumsuzluk ve anlaşmazlık olarak karşımıza çıkan etkileşimli bir süreçtir. Bu süreçte; kişilerin ihtiyaçları, davranış tarzları, ilgi alanları, tutum, değer ve becerileri birbirinden farklı olarak ya da uyumsuz olarak algılandığı zaman, çatışma yaşanabilir (Rahim, 2011, ss.16-17). Çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olan çatışma, bireysel ve kurumsal alanlarda farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Rahim (2011, s.16) ise çatışmanın; kişilerin geçmişteki etkileşimlerini ve bu etkileşimler ile ilişkili bağlamları yansıtmamasından ve aynı çalışanların, birbirlerinin hedeflerini engellemeye yönelik davranışlarından kaynaklandığını açıklamaktadır. Thakore (2013, s.7) çalışma yaşamında, çatışmadan kaçmanın mümkün olmadığını ancak çatışmanın anlaşılması ve yönetilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Çalışma yaşamında; rekabetin, saldırganlığın, çelişkili çıkarların ve yanlış anlaşılmalardan çatışmayı tetiklediğini belirten Thakore (2013), çatışmanın çalışma yaşamının kaçınılmaz bir parçası olduğunu da vurgulamaktadır. Çatışmalar ve gerginlikler; çalışanlar, ekipler, birimler ve departmanlar arasında hem yatay hem de dikey ilişkilerde, farklı seviyelerde görülebilir (Bollen ve ark., 2016, 1; Kumar ve ark., 2021, s.395).

Maslow'un Temel İnsani İhtiyaçlar teorisinde; bireylerin, alt düzey ihtiyaçlarını karşılamadan, üst düzey ihtiyaçlara geçemeyeceği ve hiyerarşinin, fizyolojik gereksinimlerden, kendini gerçekleştirmeye doğru ilerleyen bir motivasyon olduğu öne sürülmekte ve bu kurama göre bireyin gerçekleştirdiği her davranışın, her bir aşamada belirli bir ihtiyacı karşılamaya yönelik olduğu açıklanmaktadır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, ss.142-143). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini eleştiren ve buna seçenek olarak

motivasyonun öğrenilmiş ihtiyaçlara dayandığını savunan McClelland'ın, motivasyonun, dinamik ve örgütsel davranışa daha uygun modelini; başarıma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı olmak üzere üç temel ihtiyaç çerçevesinde şekillendirdiği ifade edilmektedir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2014, ss.147-148). Görüldüğü üzere, modern çalışma yaşamında, temel ihtiyaçların karşılanamaması, çalışma yaşamında çatışmanın yıpratıcı etkilerine zemin hazırlarken, temel ihtiyaçların karşılanması ise çatışmayı algılama biçimini, farklı bir boyuta taşıyarak, yapıcı sonuçlar elde edilmesine katkı sağlayabilir. Bar-On (Korkmazyürek ve Hazır, 2014, s.78)' un duygusal zekâ (Emotional Social Intelligence-ESI) modeli, bireyin değişen durumlarda problem çözme ve gündelik sorunlarla baş edebilme yeteneğini açıklayan önemli bir model olup; bireyin hem kendisini hem de çevresindeki diğer insanları anlama becerisine odaklanmakta ve duygusal zekanın bireysel performans üzerindeki kritik etkisine dikkat çekmektedir. Çatışma, farklılıklardan kaynaklanıyor olsa da her zaman olumsuz olmayıp, çalışanların daha çok düşüncelerine, yaratıcılıklarını artırmalarına, etkili ve sürdürülebilir alternatif yaklaşımlar bulmalarına katkı sağlayarak olumlu sonuçlar doğurabilecek bir durumdur (Kumar ve ark., 2021, s.395). Aslan (2023, s.105), örgüt sosyolojisini; bireylerin rol dağılımları, ilişkileri, ortak amaçlar için nasıl bir araya geldikleri bağlamında incelemekte olup, Parsons' un çatışma olgusunu, örgütsel yapılarda hem bir gerilim kaynağı hem de potansiyel bir değişim mekanizması olarak ele almaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşımda; çatışmanın yıpratıcı etkisi olduğu gibi örgütsel gelişimin ve uyumun sağlanmasında da önemli bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Nagar (2024, s.122), temel gereksinimleri karşılanan çalışanların, daha yüksek düzeyde performans gösterdiklerini ve çalışanların motivasyonunun, bu ihtiyaçların karşılanma seviyesine bağlı olduğuna da dikkat çekmektedir.

Barki ve Hartwick (2001, s.5) dinamik ve çok boyutlu bir süreç olan çatışmayı; çatışmanın öncülleri, çatışma süreci ve çatışmanın sonuçları olmak üzere üç grupta açıklamaktadır. Barki ve Hartwick'in (2001) araştırmasına göre; kişilik özellikleri, takımın yapısı, projenin özellikleri ve örgütsel özellikler çatışmanın öncüllerini, kişiler arası çatışmalar ve çatışma yönetim stilleri ise çatışma sürecini oluşturmaktadır. Çatışmanın sonuçlarını; projenin ve sistemin başarısı, bireysel ve örgütsel performans oluşturmaktadır. Henry (2008, s.17) ise kurumlarda yaşanan çatışmanın nedenlerini; görev tanımlarının net olmaması, insan gücü ve kaynakların dengesiz dağıtılması, kıt kaynaklardan dolayı rekabet içinde olunması, birimlerin birbirine bağımlı olması, iş süreçlerinde gecikmelerin diğer birimleri etkilemesi, uyumsuz kişilik yapıları ve çalışanların birbirleriyle geçinememeleri olarak saymaktadır. Bu sebeplerden dolayı, çalışma yaşamında yaşanan çatışmalar üç grupta ele alınmaktadır.

Çatışma Türleri	Özellikleri
Görev Çatışması	Çalışanların farklı bakış açılarını değerlendirmesini sağlar. Karar alma sürecini olumlu yönde etkiler. Kararların kalitesini olumlu yönde etkiler. Eleştirel düşünme süreçlerini geliştirir. Üretkenliği artırır.
Kişilerarası Çatışma	Kişilik özelliklerinden kaynaklanır. Kurumsal hedefler göz ardı edilebilir. Kişiler arası anlaşmazlıklar çok nettir Çalışanlar birbirlerine karşı olumsuz duygular hissederler. Sözlü iletişimde düşmanca konuşmalar, kırıcı ifadeler söz konusudur. Sözsüz iletişimde soğuk tavırlar, göz temasından kaçınma gibi olumsuz beden dili davranışları gözlemlenir.
Süreç Çatışması	Çalışanlar hedeflere ulaşma yöntemleri ve izlenecek prosedürler konusunda anlaşmazlık yaşarlar. Süreç odaklı bir çatışmadır. Hedeflerin değişmesi, yeni yöntemlerin belirlenmesi için tetikleyici olabilir

Tablo 1- Çalışma Yaşamında Çatışma Türleri (Henry, 2008, s.17)

Tablo 1’de, çalışma yaşamında karşımıza çıkan çatışma türleri; görev, kişilerarası ve süreç çatışması grupları altında, temel özelliklerinin yanı sıra kurumlar ve çalışanlar üzerindeki etkileriyle birlikte gösterilmektedir.

Thakore (2013, s.11) bu sınıflandırmaya ek olarak, çalışma yaşamında çatışma kaynaklarını şu şekilde gruplandırmaktadır:

- Bireysel stres kaynaklı çatışmalar
- Rol çatışmalarından kaynaklanan sorunlar
- Hedef temelinde güç kaynaklı çatışmalar
- Farklı bakış açılarından kaynaklı çatışmalar
- İletişim eksikliğinden kaynaklı çatışmalar
- Düzeni koruma amaçlı dış baskı kaynaklı çatışmalar

Abiodun (2021, ss.1484-1485) yukarıda belirtilen çatışma kaynaklarının yarattığı sonuçları, işlevsel ve işlevsel olmayan olmak üzere iki grupta ele almaktadır. İşlevsel sonuçlar; farklı bakış açılarının değerlendirilmesi, karar alma süreçlerinin daha kapsamlı olması, sorunlara alternatif çözümler üretilebilmesi, takım çalışmalarının etkili yürütülmesi, rekabet ortamının olumlu yönde gelişmesi, çalışanların düşünce ve fikirlerini ifade edebilmeleri, etkili bir iletişim ortamının yaratılması ve şeffaflığın artması olarak özetlenebilir. İşlevsel olmayan sonuçlar ise; iş stresinde artış, memnuniyetsizlik ve tükenmişlik sendromunu tetikleyen psikolojik etkiler, çalışanlar arası iletişimin azalması, güven ortamının oluşmaması ve şüphe ortamının gelişmesi ile ortaya çıkan iletişim problemleri, profesyonel ilişkilerin azalması ve ekip çalışmalarının nitelikli yürütülememesinin yarattığı ilişkisel zararlar, iş performansının, verimliliğin ve motivasyonun kaybolmasından kaynaklanan performans eksikliği, yeniliklere açık

olmaması, yaratıcılıktan uzaklaşılması, kurumsal bağlılığın ve sadakatin kaybolması ile yıpratıcı örgütsel sonuçların ortaya çıkması olarak özetlenebilir. Steen ve Shinkai (2020, s.50)'a göre, ilişkilerin doğal bir parçası olan çatışma; kişilerin amaçları, hedefleri, ya da davranışları arasında oluşan uyumsuzluk, anlaşmazlık ya da çelişkiden kaynaklanmaktadır. Kumar ve ark. (2021, s.395), çalışma yaşamında çözülmemiş çatışmaların hem kurumsal hem de bireysel boyutta psikolojik etkiler yarattığını, bu anlamda kurumsal boyutta çalışanların konsantrasyonunu olumsuz yönde etkileyerek iş akışını yavaşlattığını, işe devamsızlıkları artırdığını ve çalışanlar arasında gerginliğin yaşanmasına sebep olduğunu belirtmektedir. Bireysel boyutta ise çalışanlar kendilerini stresli hissetmekte, duygusal tükenmişlik yaşamakta ve iş arkadaşlarına karşı çatışmacı tutumlar sergilemektedir.

Çatışma, çalışma yaşamında hemen hemen her ortamda karşılaşılan bir gerçekliktir. Akademik çalışmalar incelendiğinde, çatışmaların çalışanları bireysel düzeyde, sosyal ilişkiler bağlamında ve kurumsal bağlılık düzeyinde etkilediği görülmektedir. İş yerinde çözilemeyen duygusal sorunlar, heyecan eksikliği, düşük düzeyde iş tatmini, motivasyon kaybı, üretkenlikte azalma ve uzun vadede profesyonel itibar kaybı veya derin bir utanç duygusuna yol açabilmektedir (Wall ve Callister, 1995, s. 527). Gerstner ve Day (1997, s.827) lider ile üye arasındaki ikili ilişkinin kalitesinin; performans, denetimden memnuniyet, genel memnuniyet, örgütsel bağlılık ve rol netliği gibi boyutlarda pozitif, buna karşın; rol çatışması ve işten ayrılma niyeti gibi alanlarda ise negatif ilişkiler yaşandığını belirterek, lider ile üye etkileşiminin birey, grup ve kurumsal düzeyde, kişilerarası ilişkileri ve üretkenliği doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediğini vurgulamaktadır. Çalışma yaşamındaki çatışmalar, anlık ve yoğun tepkiler oluşturan akut stres ile zaman içerisinde biriken kronik strese yol açmaktadır. Her iki stres türü de çalışanın psikolojik sağlığını uzun vadede olumsuz yönde etkilemektedir (McEwen, 1998, s. 171). Çatışmanın fiziksel ve duygusal boyuttaki etkisi; sadece çalışanı etkilemekle kalmayıp, çalışanın aile ilişkilerine de yansımaktadır. Çalışma yaşamında, sosyal ilişkilerin temelinde, çalışanlar arasında güven duygusunun çok önemli olduğuna dikkat çeken Kramer (1999, ss.575-581), çalışanlar arasındaki güven eksikliğinin, belirsizlik yaratacağını ve niyetlerin tahmin edilmesini zorlaştıracığını belirtmektedir. Kramer, güvenin; kişilik, kurumsal deneyimler, rol ve kurallar temelinde şekillendiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, sağlıklı sosyal bağların; çalışanın performansını ve ilişkilerini olumlu etkileyeceğini ve güven kaybının önlenmesinde etkili olacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların birbirlerine karşı olan güven eksikliği, yıkıcı çatışmaları tetiklemektedir. Ayrıca, bu rahatsızlıkların, uzun vadede, psikosomatik şikayetler ve tükenmişlik hissine yol açtığını da belirtmektedir. İşyerinde çözümsüz kalan çatışmalar, çalışanların duygusal dünyalarını etkileyerek; öfke, düşmanlık, hayal kırıklığı, gerginlik, stres, suçluluk duygusu, yorgunluk ve tükenmişlik gibi yıpratıcı psikolojik tepkilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Wall ve Callister, 1995, s. 527; Sonnentag ve

ark., 2010, s.968). Adler ve Kwon (2002, s. 35)’ a göre çalışanlar arasında güvenin inşa edilmesi, çatışmaların yapıcı bir şekilde yönetilmesinde kritik bir rol oynamakla beraber, çalışma yaşamındaki kurumsal etkileşimler; birey, grup, departman, şirket ve firmalar arasındaki karşılıklı ilişkiler ağını da şekillendirmektedir. Adler ve Kwon (2002, ss.18-19), nitelikli sosyal sermayenin, çalışanlar arasındaki uyumu artıracığına ve kişilerarası ilişkilerin; sempati, güven ve affetme gibi yapıcı duygusal temeller üzerinde inşa edilebileceğine dikkat çekmektedir. Buradan da anlaşıldığı üzere, bu etkileşimin sağlıklı olması için çalışanların, ilişkilerinde; hiyerarşiye önem vermeleri, iyi niyetli olmaları, birbirlerine güven duymaları olumlu etki yaratacak olup, tüm bu olumlu unsurların gerçekleşmesi halinde çatışmaların iyi yönetilmesi ve yıkıcı çatışmaların önlenmesi mümkün olacaktır. Çalışanların sağlığının iyi olmaması ve esenlik içinde bulunmamaları; çatışmaların ortaya çıkmasını tetiklediği gibi, çatışmaların yapıcı ve çözüm odaklı bir yaklaşımla yönetilme potansiyelinin görülememesine de neden olabilmektedir (Dreu ve ark., 2004, s.6). Bu bağlamda, Gökulu’ nun (2019, ss.174-182) aktardığı iletişim sosyolojisi alanında çalışmaları olan George Herbert Mead tarafından şekillenen, Sembolik Etkileşimci yaklaşım, bireylerin sosyal etkileşimlerini; detaylı mesaj alışverişi ve anlam yorumlama süreçleri üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, bireylerin, gündelik ilişkilerinde, sürekli mesaj alışverişi yaptıkları, alınan mesajları bağlamsal ve öznel unsurlar etkisinde yorumladıkları ve sosyal yapıyı da bu unsurlara göre oluşturdukları belirtilmektedir. Bununla birlikte, Mead’in jest teorisi, insan etkileşiminin, temel dinamiklerini açığa çıkarmaktadır (Coser, 2011, s.296’dan akt, Gökulu, 2019, s.182). Mead, jest teorisinde, insanların jestlerini; içgüdüsel olanlar ve anlamlandırılmış olanlar olarak ikiye ayırmaktadır. Ayrıca, kişilerin jestlerinin; karmaşık sosyal ilişkileri ve bu ilişkileri anlamlandırma süreçlerinin temelini oluşturduğunu vurgulanmakla beraber, Mead’e göre, anlamlı jestler aracılığıyla; bireyler sosyal etkileşimi inşa etmekte ve kendi benliklerini sürekli olarak yeniden tanımlamaktadır (Gökulu, 2019). Yıkıcı çatışmalar sonucunda oluşan etkileşim, bireysel açıdan değerlendirildiğinde, çalışanların fiziksel ve duygusal sağlıklarına zarar vermektedir. Uykusuzluk, nörolojik belirtiler, depresif eğilimler, kilo kontrol kaybı ve panik atak en sık görülen belirtiler arasında yer almaktadır (Danna ve Griffin, 1999, s.375; Kuriakose, 2019, s.67). Bununla birlikte, “iş talepli kaynaklar” modeline göre, aşırı ve uzun süreli iş talepleri çalışanların enerjisini tüketerek, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilemekte ve tükenmişliğe sebep olmaktadır (Winefield, ve ark., 2014, s. 685). Çalışma yaşamında, çatışmaların, çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar sonucunda, somatik şikayetlerin; çoğunlukla, baş ağrısı, tansiyon, gastrointestinal (mide) rahatsızlıklar, sırt ağrısı, bel ağrısı, diyabet, astım, fibromiyalji (kas ağrıları), kalp ağrısı, mide bulantısı, mide krampları, göğüste baskı, nefes alamama, uzuvlarda karıncalanma ve bağımlılık hissi şeklinde yaşandığı bulgulanmıştır (Meier ve ark., 2014, s.36,

Pinheiro ve ark., 2023, s.5.; Sonnentag ve ark., 2010, s.968; Dreu ve Beersma, 2005, s.112; Dreu ve ark., 2004,s.10). Winefield ve ark. (2014, ss. 684-694) akademisyenler ve idari personel ile yürüttüğü araştırmada, yoğun iş baskısının, akademisyenleri; akşamları, hafta sonu ve tatil günlerinde bile çalışmaya zorladığını, bu durumun iş-aile sınırlarını bulanıklaştırdığını, psikolojik gerginliği artırdığını ve özellikle üst düzey çalışanlarda, iş-aile çatışmasını derinleştirdiğini bulgulamaktadır. Dolayısıyla, kurumlarda esnek ve aile dostu yaklaşımların benimsenmesinin gerekliliğine işaret edilmektedir. Çatışmalar, sosyal ilişkiler düzeyinde ele alındığında; çatışmaların, çalışanların iş arkadaşları ve iş dışındaki arkadaşları ile olan sosyal ilişkilerine de zarar verdiği görülebilmektedir.

Gerstner ve Day'ın (1997, ss.827-844) lider ile üye ilişkisinin önemini vurguladığı çalışmaya paralel olarak, Winefield ve ark. (2014, s.689), iş-aile çatışmasının, kurumsal bağlılığı ve üretkenliği olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Bradbury ve Lichtenstein (2000, ss. 551-552), çalışma yaşamında, ilişkiselliğin önemine dikkat çekerek; bireyler, gruplar ve kurumlar arasındaki etkileşimin, güç dinamiklerinin, güvenin ve iş birliğinin, çatışmaların oluşumu üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın, sağlıklı kurumsal ilişkilerin inşasında; yenilikçi ve bütüncül bir bakış açısı kazandırarak, kurumsal dinamiklerin, daha esnek ve insan odaklı olmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Winefield ve arkadaşlarının yapmış oldukları bu çalışmaya karşı, Dreu ve ark. (2004, s.7), çatışma araştırmalarının; iş tatmini, esenlik, sağlık, devamsızlık ve işten ayrılma gibi duygusal değişkenler üzerindeki olası etkileri konusunda, sessiz kaldığını belirterek, bu alandaki araştırmaların eksikliğine dikkat çekmektedir. Dreu ve ark. (2004, s.11), bu çalışmalardan yola çıkarak, yıkıcı boyutta yaşanan bir çatışmanın, iş dışı sosyal yaşamı derinden ve olumsuz yönde etkilemesinin kaçınılmaz olduğunu düşünmektedir. Maslach ve Leiter (2007, ss.368-370), tükenmişliği; zihinsel ve fiziksel bitkinlik, iş ve çalışma arkadaşlarına karşı soğuk ve mesafeli tutum (sinizm) ile kişinin kendi yeteneğinden şüphe duyması ve yetersiz hissetmesi olarak açıklamaktadır. Winefield ve arkadaşları (2014, ss.685-692), çalışma yaşamındaki yoğun temponun, sosyal yaşam kalitesini ve boş zaman aktivitelerini, olumsuz yönde etkilediğini ve bu durumun psikolojik gerginlik ve somatik şikayetleri tetikleyerek, iş kaynaklı çatışmaların, çalışanların iş dışı sosyal yaşamını yıkıcı bir şekilde etkilediğini de belirtmektedir. Bu duruma ek olarak, strese maruz kalmanın, bireyde gerginliği ve kişinin sosyal çevresinden uzaklaşma eğilimini artırdığını da belirtmektedir. Çatışmaların, kurumsal bağlılık düzeyindeki etkileri incelendiğinde ise işe aidiyetinin ve kurumsal bağlılığın azaldığı da görülmektedir.

Bu bağlamda, çalışma yaşamında, çatışmanın, bireyler ve kurumlar üzerindeki etkilerini anlamak ve kapsamlı bir şekilde incelemek hem yöneticiler hem de çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir. Çatışmanın nasıl algılandığının bilinmesi ve neden kaynaklandığının farkında olunması,

çalışanların yaşadıkları çatışma türlerinin tespit edilmesi, çatışmanın; çalışanlarda yarattığı fiziksel ve duygusal etkilerin saptanması, aile, iş ortamı ve sosyal yaşamdaki ilişkilere nasıl yansıdığına farkına varılması, iş konsantrasyonuna, verimliliğine ve bağlılığına olan etkilerinin derinlemesine incelenmesi, çalışma yaşamındaki dinamiklerin daha iyi yönetilmesine ve daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulmasına destek olabilir.

3.Araştırma

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma yaşamında, yöneticilerin kendi aralarında, çalışanların kendi aralarında ve yönetici ve çalışanlar arasında, kişiler arası çatışmaların yaşanması doğal ve kaçınılmazdır. Çalışanlar arasında yaşanan anlaşmazlıklar; kimi zaman yapıcı olarak yönetilebilir iken kimi zamanda ya yönetilememekte ya da yıkıcı ve saldırgan yaklaşımlarla yönetilmeye çalışılmaktadır. Bu süreç; çalışanlar arası ilişkileri ve çalışma atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir. Çoğu zaman, çalışanlar arasında tükenmişliğe, rekabete ve mutsuzluğa neden olarak üretkenliği ve verimliliği de düşürmektedir. Çalışma yaşamında, kişiler arası anlaşmazlıkların, yapıcı yönetimini sağlayarak, anlaşmazlıkları; kişisel gelişimin, verimliliğin ve yenilikçiliğin temel bir aracı haline getirebilmek, çalışma yaşamında kişiler arası anlaşmazlıkların, verimli bir sonuca ulaşmasını sağlamak mümkündür. Yöneticinin, çalışma yaşamında, çalışanlarıyla ilişkilerinde etkili ve başarılı olabilmesi için kişiler arasında yaşanan çatışmaları doğru anlaması gerekmektedir. Bu sonucu alabilmek için öncelikle, çatışmanın tarafı olanların; kişilerarası çatışma kavramını nasıl algıladığını, ne tür çatışmalar yaşadığını ve bu çatışmaların hem kendi hem de çalışanlarının üzerindeki fiziksel, bilişsel, sosyal ve duygusal etkilerinin neler olduğunu tanımlayabilmesi ve anlayabilmesi önemlidir. Bu amaç doğrultusunda; “Çalışma yaşamında, kişilerarası ilişkilerde, orta düzey yöneticiler, çatışma kavramını nasıl algılamaktadır?”, “Orta düzey yöneticilerin karşılaştıkları çatışma türleri nelerdir ve neden kaynaklanmaktadır?”, “Çatışmalar, orta düzey yöneticileri; fiziksel, bilişsel, sosyal ve duygusal olarak nasıl etkilemektedir?”, “Çatışmalar, orta düzey yöneticilerin; konsantrasyonunu, verimliliğini ve işe bağlılığını nasıl etkilemektedir?” sorularına yanıt aranmaktadır.

Bu araştırma, çalışma yaşamında, orta düzey yöneticilerin; çatışmayı nasıl algıladıklarını, çatışma deneyimlerini ve bu deneyimlerin çalışan tarafları bireysel ve çalıştıkları kurumu kurumsal düzeyde nasıl etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışanların; fiziksel ve ruhsal sağlıkları, iş arkadaşları ile ilişkileri, aile ilişkileri ve sosyal ilişkileri hem bireysel hem de kurumsal verimlilik için oldukça önemlidir. Hızla değişen iş dünyasında çalışanların, sağlığı ve iyi oluşlarına yönelik konuların üzerinde durulması, çalışanların kurumsal performansının artışında oldukça etkilidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 26.04.2023 tarihli ve E-14975886-099-585852 sayılı yazısıyla, etik kurul onayı alınarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, nitel veri analizi tercih edilmiştir. Nitel veri analizinin, insan davranışını daha iyi anlamak için bireylerin deneyimlerini ve iletişim süreçlerini, bütüncül olarak değerlendiren bir yöntem olduğu belirtilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.35). Fenomenolojik desen, nitel araştırma deseni olarak bu çalışmaya uygun bir temel oluşturmaktadır. Fenomenolojik desenin, farkında olunan ancak derinlemesine incelenmesi gereken olaylara odaklanarak, kişilerin belirli bir kavramla ilgili ortak deneyimlerine odaklandığı da vurgulanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s. 72; Creswell, 2013, s.77). Nitel veri işleme yazılımı olarak, MAXQDA 2024 sürümünden faydalanılmıştır. MAXQDA'nın nitel metinleri; sistematik olarak değerlendirme, yorumlama, teori geliştirme ve bu teorik sonuçları test ettiği açıklanmaktadır (Creswell, 2013, s.203). Veriler, betimleyici kodlama yöntemiyle kodlanmıştır. Betimleyici kodlama, nitel verilerdeki belirli temaları veya desenleri tanımlamak ve organize etmek için kullanılan, verilerin yüzeysel içeriğini açıklayan, kısa ifadeler ve etiketler oluşturma sürecidir (Saldana, 2019, ss.102-105). Görüşmenin; bireylerin bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını anlamada etkili bir araç olduğuna ve bireylerle yüz yüze iletişim kurarak veri toplamının önemine değinilmektedir (Bogdan ve Bilken'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011, ss.40-41; Creswell, 2013, s. 45). Görüşmede, yarı yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede, araştırmacının sorulara bağlı kaldığı ancak gerektiğinde, soruların dışına çıkarak konu ile ilgili daha fazla bilgi edinebildiği, esnek bir yaklaşım sunduğu da belirtilmektedir (Erdoğan ve Semerci, 2021, s.159). Katılımcıların tamamı söz konusu şirkette çalışmakta olan orta-düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Nitel araştırmalarda, bulguların inanılabilirliğini artırmak için farklı zamanlarda farklı kişilerle görüşmeler yapılarak, katılımcıların uzun süreli katılımı, uzman görüşü alma ve araştırmacının önyargılarını açıklama gibi stratejiler kullanıldığı belirtilmektedir (Merriam, 2013, 227). Bu çalışmada da bu yaklaşımın dikkate alındığı aşağıdaki açıklamalarda görülmektedir. Görüşmeler kurumun belirlediği saatlerde, toplantı odasında 08 Mayıs 2023- 09 Haziran 2023 tarihleri arasında, 23 katılımcı ile on iki ayrı görüşme oturumunda gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemlerinden "görüşme" tercih edilmiştir. Her bir görüşme 40-45 dakika sürmüştür. Görüşme sürecinde, ifadeler yazılı kayıt altına alınmıştır. Analiz sürecinde, görüşmede kaydedilen ifadeler bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Katılımcılar, görüşme süreçlerinde A7- E 53- Tg.23-T1-3 şeklinde kısaltmalar ile kodlanmıştır. Kodlamadaki semboller şu şekildedir: (A7) görüşme yapılan orta düzey yönetici aday ve rakamda kaçınıcı aday olduğunu, (E-53) erkek katılımcının 53 yaşında olduğunu, (Tg) sektördeki genel tecrübesini yıl bazında ve (T1) çalışmakta

olduğu şirketteki süresini yıl bazında göstermektedir. Nitel veri analiz yaklaşımı olarak tematik analiz benimsenmiştir. Tematik analiz sürecinde, veriler öncelikle kodlanmakta, ardından bu kodlar arasındaki benzerlikler ve ortak yönler incelenerek kategoriler oluşturulmaktadır. Bu aşamada ortaya çıkan temalar, daha genel olgulara işaret etmekte ve ilgili kodların bir araya getirilmesi ile aralarında anlamlı ilişkiler kurulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.268). Veri analiz süreci, Yıldırım ve Şimşek (2013, s.228)'in belirttiği üzere dört aşamadan oluşmaktadır: verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması. Bu süreçte, her bir soruya ait olan katılımcıların cevapları incelenerek; metinde geçen, önemli görülen, dikkat çeken, örüntü oluşturan, anlam ortaklıkları, tekrar eden söz öbekleri ve benzer içeriğe sahip anlam kümeleri belirlenmiştir. Belirlenen bu anlamlar, üst kavramlar, anlam grupları ve öbekleri benzerliklerine bağlı olarak yeniden kategorize edilmiş ve analiz sürecinde kullanılacak kodlar oluşturulmuştur. Saldana'nın (2019) çalışmasında yer verdiği biçimde, araştırmanın bu sürecinde her bir soruya ait alt metinler, önceden geliştirilmiş ve belirlenmiş bu tematik kodlar çerçevesinde kodlanarak azaltılmıştır. Elde edilen veri kodları 9 ana kategori altında toplanmıştır. Bu doğrultuda ana kategoriler “Çatışma Algısı” “Kişilerarası Çatışmalar”, “Fiziksel Etkiler”, “Duygusal Etkiler”, “Aile İlişkileri”, “Sosyal Yaşam”, “İş Konsantrasyonu”, “Verimlilik” ve “Bağlılık ve Adanmışlık” olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada, geçerlilik ve güvenirlik, uzman incelemesi ile sağlanmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2013, s. 268), nitel analizlerde; araştırma deseni, veri toplama ve analiz, sonuçlara ulaşma ve yorum aşamalarına farklı bir bakış açısı kazandırmak ve yaklaşımın geçerliliğini değerlendirmek için uzman incelemesinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Alanda uzman iki farklı üniversitede görev yapmakta olan iki profesör tarafından; araştırma deseni, toplanan veriler, verilerin analizi ve sonuçları ile ilgili geri bildirim, araştırmacıya verilmiştir. Araştırma soruları oluşturulduğunda, alanda uzman akademisyenler tarafından değerlendirilip, gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Çalışma sürecinde, veriler toplandıktan sonra kategoriler ve kodlar tablosu da alanda uzman akademisyenler tarafından değerlendirilmiş ve gerekli düzeltmelerin yapılması için öneriler ve düzeltmeler sunulmuştur. Bu süreç, akademisyenlerle gerçekleştirilen yüz yüze görüşmelerin yanı sıra, öneri ve düzeltmelerin elektronik posta yoluyla iletilmesi yöntemiyle yürütülmüştür. Bu çalışmanın temel sınırlılığı tek bir ilde tek bir sektördeki orta düzey yöneticilerin çatışmayı nasıl algıladıkları ve deneyimledikleri üzerine yapılmış olmasıdır.

4. Bulgular

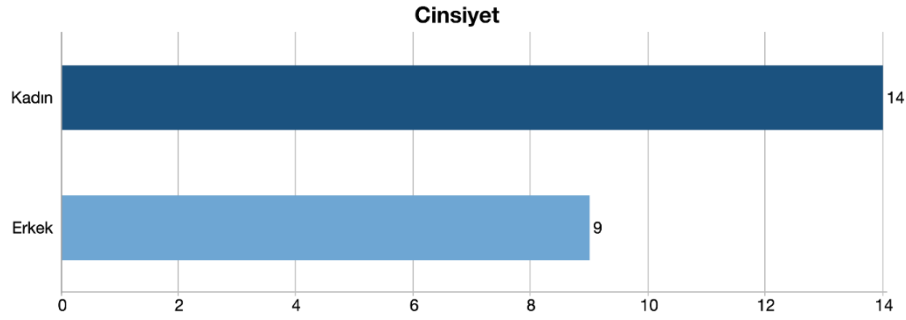
4.1. Demografik Özellikler

Bu tema altında, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yer verilmiş olup, kategoriler; “Cinsiyet”, “Yaş” ve “Tecrübe Yılları” olarak belirlenmiştir.

“Tecrübe Yılları” kendi içerisinde, “Genel” ve “Şirket İçi” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

4.1.1. Cinsiyet

Bu kategori altında, katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların yaş dağılımları, Şekil 1’de görüldüğü gibidir:

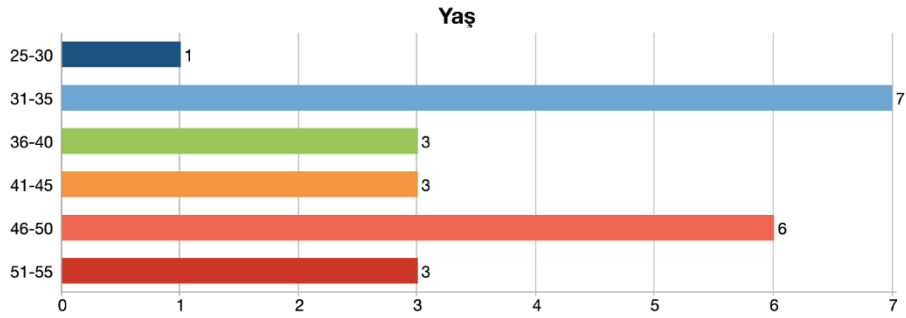


Şekil 1. Cinsiyet kategorisine ait alt kodların istatistiği

Yukarıda da görüldüğü üzere, çoğunluk, kadın katılımcılar tarafından sağlanmaktadır. 23 katılımcının 14’ünü kadın katılımcıları, 9’unu erkek katılımcılar teşkil etmektedir.

4.1.2. Yaş

Bu kategori altında, katılımcıların yaşlarına ilişkin bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların yaş dağılımları, Şekil 2’de görüldüğü gibidir:



Şekil 2. Yaş kategorisine ait alt kodların istatistiği

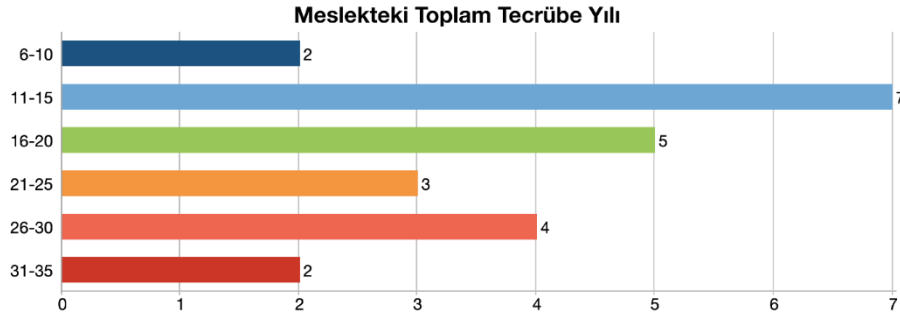
Yukarıda da görüldüğü üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu 31-35 yaş aralıklarında bulunmaktadır. En az yaş grubundan katılımcı ise 25-30 yaş aralığındadır.

4.1.3. Tecrübe Yılları

Bu kategori altında, katılımcıların iş tecrübelerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir ve iki ayrı alt kod bulunmaktadır. İlk olarak pozisyonlarındaki toplam tecrübe yılları, ‘Genel’ alt kodu altında sunulmuş, bulundukları şirketteki tecrübe yılları ise ‘Şirket içi’ alt kodu altında sunulmuştur.

4.1.3.1. Genel

Katılımcıların, orta-düzey yönetici olarak, toplam iş tecrübelerine ilişkin istatistikleri şekil 3’teki gibidir:

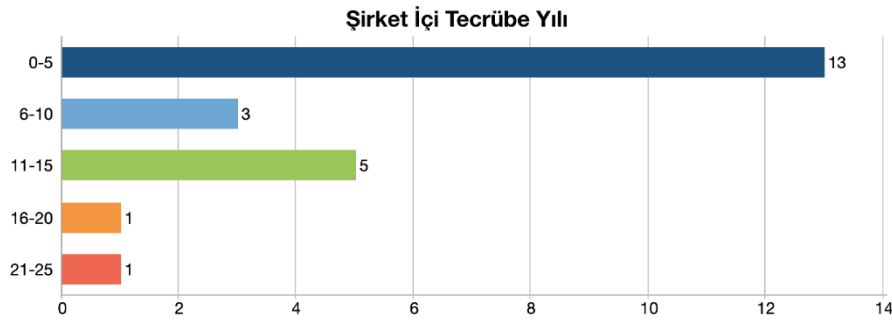


Şekil 3. Genel kategorisine ait alt kodların istatistiği

Yukarıda da görüldüğü üzere, katılımcıların genel iş tecrübeleri yoğun olarak 11-15 yıl arasındadır.

4.1.3.2. Şirket İçi

Katılımcıların bulundukları şirkette, orta-düzey yönetici olarak toplam iş tecrübelerine ilişkin istatistikler şekil 4’teki gibidir:

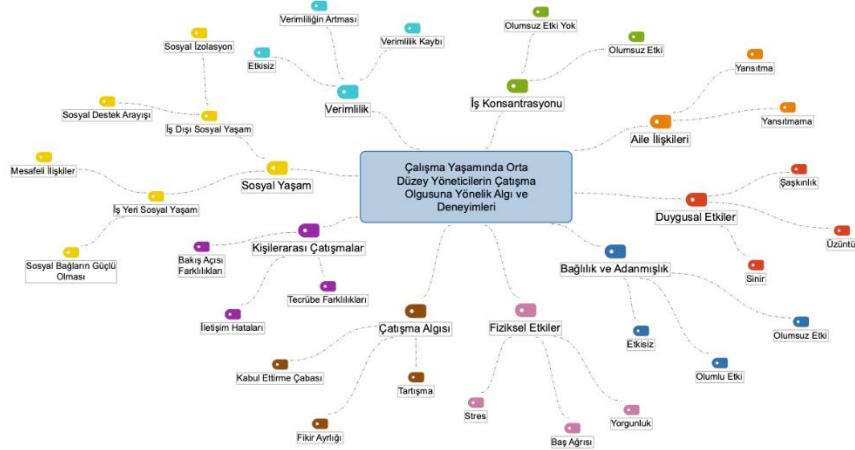


Şekil 4. Şirket İçi kategorisine ait alt kodların istatistiği

Yukarıda da görüldüğü üzere, katılımcıların bulundukları şirketteki iş tecrübeleri, yoğun olarak 0-5 yıl arasındadır.

4.2. KATEGORİ Ve KODLAR

Katılımcılarla yapılmış yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakatlardan elde edilen bulgular, bu başlık altında sunulmuştur.

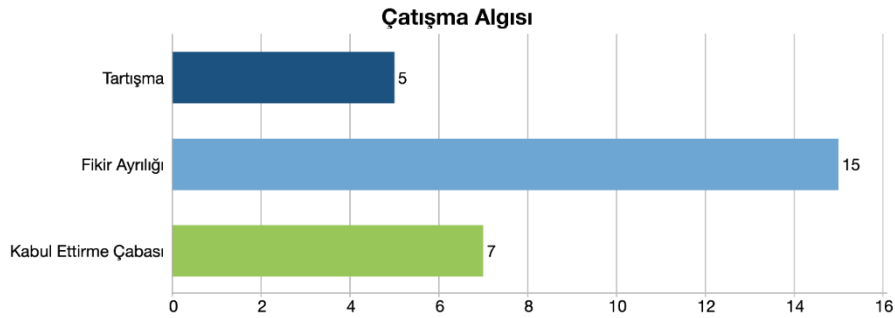


Şekil 5. Hiyerarşi Kod-Alt-Kod Modeli

Şekil 5’te yer alan görsel, orta düzey yöneticilerin iş hayatında çatışma olgusuna yönelik algı ve deneyimlerini kategorize eden bir hiyerarşik kod-alt kod modelini göstermektedir. "Çalışma Yaşamında Orta Düzey Yöneticilerin Çatışma Olgusuna Yönelik Algı ve Deneyimleri" başlığı etrafında, yöneticilerin çatışma algı ve deneyimlerinin farklı boyutlarını ve etkilerini kapsayan kategori ve kodlar yer almaktadır.

4.2.1. Çatışma Algısı

Bu kategori altında, katılımcıların çatışmanın algılanma ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. İlgili görsel Şekil 6’da verildiği gibidir.



Şekil 6. Çatışma Algısı kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Yukarıda da görüldüğü üzere, tema altında öne çıkan kod “Fikir Ayrılığı” olmuştur. Onu takiben “Kabul Ettirme Çabası” ve “Tartışma” kategorileri şekilde yer almaktadır.

4.2.1.1. Fikir Ayrılığı

Bu kod altında, katılımcılar, çatışma algısına ilişkin görüşlerini ‘fikir ayrılığı’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Katılımcılar, genellikle farklı fikirlere sahip olduklarını, farklı fikirlerin konuşulması gerektiğini ancak bu konuşmanın gergin bir diyaloga evrilebildiğini belirtmektedirler. Çalışanlar, fikirlerini ifade ederken, tartışma niyetinde olmadıklarını, sadece fikirlerin ve bilgilerin çatıştığını düşünmektedirler. A10 ve A18 fikir ayrılığının olumsuz yönüne dikkat çekerken, A3 fikir ayrılığından olumlu sonuçlar çıkarılabileceğine dikkat çekmektedir.

“Farklı fikirlerin karşılaşması, uzlaşmamak. Bir durum karşısında aynı düşünmemek. Farklı düşünmek” (A10)

“Yüksek ses. Birbirini anlamayan 2 kafa. Zamanla anlayabilir ama saygıyı korumazsa çatışmanın boyutu artar. Birbiri ile uyuşmayan fikirler. Zıt görüşler, fikir görüş ayrılığı.” (A18)

“Fikir ayrılığı anlaşmazlık, tartışma, kavga değil...farklı fikir beyanları...”(A3)

4.2.1.2. Kabul Ettirme Çabası

Katılımcıların bir kısmı, çatışma algılarını kabul ettirme çabası olarak tanımlamışlardır. Yapıcı bir iletişim kurulursa, fikirlerin değişiminin de söz konusu olabileceği belirtilmektedir. Bazı katılımcılar, fikirlerin tartışıldığı ortamların sert ve kırıncı olduğuna, kişilerin fikirlerini kabul ettirme çabası içerisine girdiklerine de dikkat çekmektedirler. A7 ve A17 fikirleri kabul ettirme çabasının, yıkıcı yönüne dikkat çekerken, A4 iletişimin süreci olumlu etkilediğine dikkat çekmektedir.

“Sevmediğim şey. Fikirlerin esasında tartışıldığı ortam. Kötü kavram. Fikirlerin sert tartışıldığı ortam. Karşı tarafı yenme amaçlı tartışmak. Kişilerin kendi çıkarlarını savunması. Peşinden gitmesi.” (A7)

“Karşılıklı tartışma. Söylenmemesi gereken şeyler. İnsanların fikirleri birbirine uymadığında herkes kendi fikrini kabul ettirmeye çalışıyor.” (A17)

“....düzeyi usturuplu olduğu sürece verimli olur....”(A4)

4. 2.1.3. Tartışma

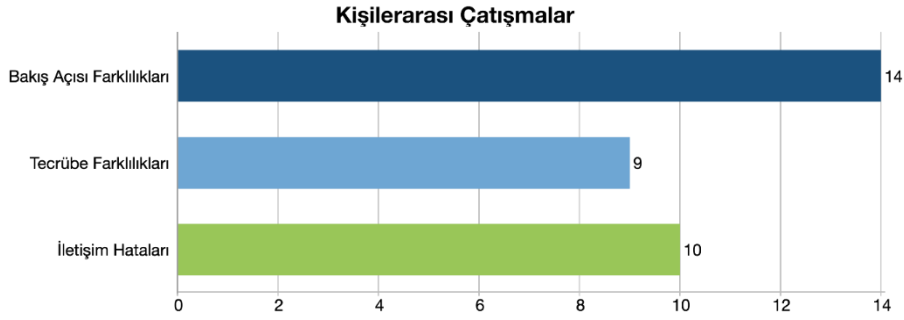
Bu kod altında, katılımcılar, çatışma algısına ilişkin görüşlerini ‘tartışma’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Buna göre, katılımcılar genellikle, tartışmaların iletişim eksikliğinden kaynaklandığına, birbirlerini dinlemeden

kendilerini ifade etme çabasında olduklarına, düşünmeden konuştuklarına dikkat çekmektedirler. A2 meseleye ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Tartışma. İletişim süreci, kişilerin birbirlerini yanlış tanıması, yanlış ifadeler iletişim hataları ve bu hatalardaki süreklilik. İşimiz çatışmak ve dinlemeyi tercih ediyoruz.” (A2)

4.2.2. Kişilerarası Çatışmalar

Bu kategori altında, kişilerarası çatışmalara ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. İlgili görsel Şekil 7’de verildiği gibidir:



Şekil 7. Kişilerarası Çatışmalar kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Yukarıda da görüldüğü üzere, kategori altında öne çıkan kod, “Bakış Açısı Farklılıkları” olmuştur. Onu takiben, “İletişim Hataları” ve “Tecrübe Farklılıkları” kategorileri şekilde yer almaktadır.

4.2.2.1. Bakış Açısı Farklılıkları

Bu kod altında, katılımcılar, kişilerarası çatışmalara ilişkin görüşlerini ‘bakış açısı farklılıkları’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Buna göre, katılımcılar farklı bakış açılarına sahip olmanın önemine değinirken, kuşaklararası farklılıklara da dikkat çekmektedirler. Ayrıca katılımcılar kişilik yapısından kaynaklanan farklılıkların, farklı bakış açısına olan etkilerine de işaret etmektedirler. A1, A11 A18, A19 meseleye ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Bakış açısı farklı. Dar bakanlar, geniş bakanlar. Orta yolu bulmaya çalış. Uzun yıllardır çalışanlar değişime kapalı. Farklı bakış açılarına açık olmak gerekiyor. Yeniliğe kapalılar. Gençlerin eğitilmesi gerekiyor. Eski kuşak yeni kuşaklara aynı bakış açısını aktarıyor. Kişilik yapısı ve genetik faktörlerde etkili. Değişime açık olan var, olamayan var.” (A1)

“....farklı kişilik yapıları var...”A11

“....Ego kaynaklı olabiliyor....kuşak farkı var...(A18)

“....kuşak çatışması var....” (A19)

4.2.2.2. İletişim Hataları

Bu kod altında, katılımcılar, kişilerarası çatışmalara ilişkin görüşlerini ‘iletişim hataları’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Katılımcılar, çalışanlar arasında iletişim eksikliği olduğunu, geri bildirim verilmediğini, verilse bile farklı kişilerden duyduklarını, bilgi aktarımlarının net olmadığını düşünmektedir. A3, A6 ve A8 meseleye ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“..departmanların birbirlerine bilgiyi aktarma süreçlerindeki algı farklılıkları, iletişimsizlik, kalabalık ekipler, iletişim bozuklukları, farklı bakış açıları, bilginin ilgili departmanla paylaşılması gerektiğinin düşünülmemesi, aktarma organlarının yanlış uygulanması. Geri bildirimlerin hiç tahmin edilemeyecek kişilerden gelmesi kaos yaşanıyor. Geri bildirimler bağlantıda olan kişiler arasında yaşanmalı. Konu ile ilgili doğru kişi ile iletişim kurmak ve doğru kişiye geribildirim vermek. Çatışmada odak noktasının kaçması” (A3)

“....iletişim süreç kopuklukları var....” (A6)

“...dinlememek, anlamamak.....”(A8)

4.2.2.3. Tecrübe Farklılıkları

Bu kod altında, katılımcılar, kişilerarası çatışmalara ilişkin görüşlerini ‘tecrübe farklılıkları’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Kuşak farklılıkları da dikkat çekmektedir. A4, A18 ve A20 meseleye ilişkin görüşlerini şu şekilde aktarmıştır:

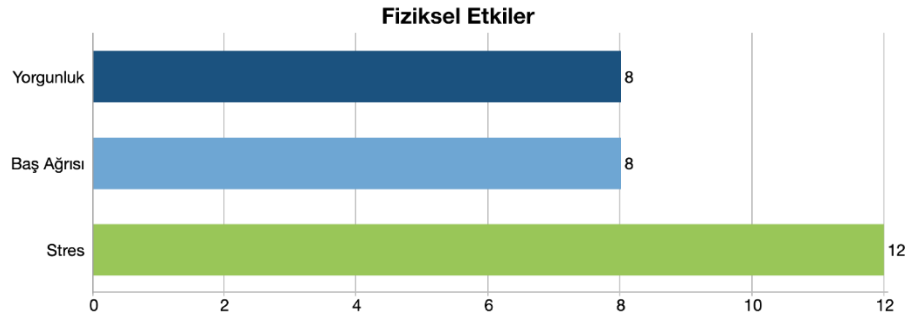
“Farklı kuşaklar var. z kuşağı hızlı ilerlemek istiyor. Sabırlı değiller. X kuşağı ile yaşadık. Y kuşağıyım. Z kuşağı X ile yaşamayı bilmiyor.” (A4)

“Yeni başlayan arkadaşlar gençler birbirlerini kıyaslayabiliyor. Genç kuşak hemen yükselmek istiyor. Yaş farkı kaynaklı çatışmalar var. Kuşak farkı var. Yaşı genç olup kişiliği oturanlarda var. Kişilerin yükselme isteği hırs kaynaklı çatışma. İş yükü ile ilgili detayları bilmedikleri için birbirlerini yanlış anlıyorlar.” (A18)

“...tecrübe ve ilerleyen yaş önemli...” (A20)

4.2.3. Fiziksel Etkiler

Bu kategori altında, fiziksel etkilere ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. İlgili görsel Şekil 8’de verildiği gibidir:



Şekil 8. Fiziksel Etkiler kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, kategori altında öne çıkan kod, “Stres” olmuştur. Onu takiben, “Yorgunluk” ve “Baş Ağrısı” kategorileri olup Şekil 8’de yer almaktadır.

4.2.3.1. Stres

Bu kod altında, katılımcılar fiziksel etkilere ilişkin görüşlerini, ‘stres’ ekseninde değerlendirmişlerdir. Katılımcılar, çatışma sürecinde ve sonrasında yaşadıkları stresin, bedenlerinde farklı şekillerde açığa çıktığını belirtmektedirler. Bazı çalışanlar, çatışma sürecindeki stresin, yüz ifadelerine yansıdığını, bazılarının da sonrasında; mide rahatsızlıkları, gece diş sıkma, kalp atış hızının artması, fibromiyalji (kas ve iskelet sistemindeki kronik ağrı), boğaz ağrısı, fıtık gibi rahatsızlıklar yaşadıklarını belirtmişlerdir. A4 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Çatışma anında bedensel hissetmem. Verileri toplamaya odaklanırım. Toplayıp değerlendirdikten sonra kişi ile çatışma konusunu konuşurum. Ön hazırlık yaptığım için daha sakin ilerlerim. Çatışma tırmanma durumuna geçerse heyecan, gerginlik, stres olabilir. Kişilik özelliğine değil de olaya çatışma konusuna müdahale etmek istiyorum.” (A4)

A10 ve A19 ise daha yalın bir anlatımla şu ifadeleri kullanmıştır:

“Stres, çarpıntı, anksiyete, baş, boyun, omuz ağrısı.” (A10)

“Yorgunluk oluyor. Diş sıkma, bel, baş ağrısı. Mutsuzluk...burada kalıyor. Tecrübe sorumluluğu da artırıyor.” (A 19)

4.2.3.2. Yorgunluk

Bu kod altında, katılımcılar, fiziksel etkilere ilişkin görüşlerini ‘yorgunluk’ başlığı altında değerlendirmişlerdir. Katılımcılar, genellikle, yorgunluğun

olumsuz etkilerine dikkat çekmektedirler. A8 ve A16 kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Yoruluyorum. Eğer uzun sürerse baş ağrısı, yorgunluk.” (A8)

“...gerginlik yaratıyor....yorgunluk....” (A16)

Ancak birkaç katılımcı bu süreci iyi yönettiklerini ya da alıştıklarını ve yorgunluk hissetmediklerini de belirtmektedirler. A6, A21, A22 deneyimlerini şu ifadelerle aktarmaktadırlar:

“...normal görmeye çalışıyorum....”(A6)

“...etkilenmiyorum....”(A21)

“...alışkınım....”(A22)

4.2.3.3. Baş Ağrısı

Bu kod altında, katılımcılar, fiziksel etkilere ilişkin görüşlerini ‘baş ağrısı’ başlığı altında değerlendirmişlerdir. Buna göre, katılımcılar, çatışmalardan kaynaklı baş ağrısının da yıpratıcı etkisine dikkat çekmektedirler. Yaşanan çatışmalardan dolayı bir yandan çalışırken bir yandan da zihinlerinde olayları sorguladıklarını ve yoğunluk hissettiklerini belirtmektedirler. A14, A15, A20 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

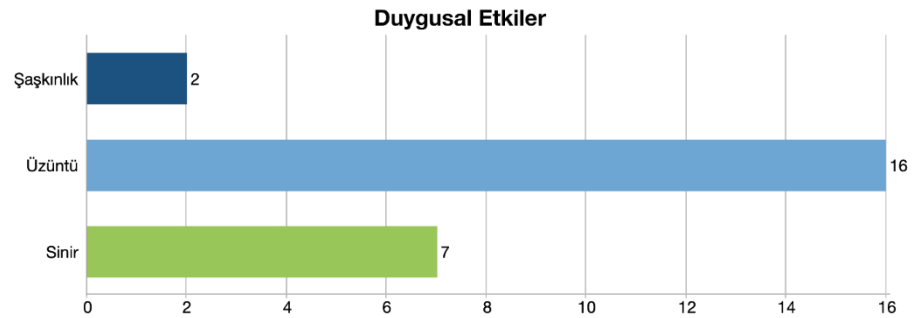
“Duygusal bir insanım. Suistimal edildiğimi anlayınca içimden canavar çıkıyor. Üzülüyor, kafama takıyorum. Başım ağrır.” (A14)

“....zihnimde sorgulama başlıyor....”(A15)

“....kafada doluluk....çatışma zihnimi meşgul ediyor....”(A20)

4.2.4. Duygusal Etkiler

Bu kategori altında, duygusal etkilere ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. İlgili görsel Şekil 9’da gösterildiği gibidir:



Şekil 9. Duygusal Etkiler kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, kategori altında öne çıkan kod “Üzüntü” olmuştur. Onu takiben “Sinir” ve “Şaşkınlık” kategorileri şekilde yer almaktadır. Özellikle bu kategoride çalışanlar, yoğun bir şekilde, duygusal emek sergilemek zorunda kalmışlardır.

4.2.4.1. Üzüntü

Bu kod altında, katılımcılar, çatışmalar karşısında duydukları üzüntüye ilişkin görüşlerini dile getirmişlerdir. A3, kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“Üzülüyorum. Modum düşüyor.” (A3)

Daha detaylı olarak A20 hissettiği duyguları şu şekilde tasvir etmiştir:

“Üzülüyorum. Doğru şekilde çözümleyemediğim için hem kendi adıma hem de karşımdaki adına. Kırgınlık yarattıysam mutsuz hissediyorum. Yanlış anlaşıldığımı düşünüyorum. Açıklamak için çaba sarfetmek istiyorum. kesip atmak yerine daha sakın bir zamanda konuyu açıklığa kavuşturmak için kişiselleştirmemek için çaba sarf ediyorum.” (A20)

4.2.4.2. Sinir

Bu kod altında, katılımcılar, çatışmalar karşısında hissettikleri öfke ve sinir duygusunu dile getirmişlerdir. Katılımcılar kimi zaman sinir olduklarını ancak belli etmemeye çalıştıklarını da belirtmişlerdir. Bu noktada, sergilemek zorunda kaldıkları duygusal emek çalışanlar için kolay bir süreç değildir. A4, A7, A22 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“...sinirlenebiliyorum, ancak yansıtmıyorum...”(A4)

“...sinir oluyorum, belli etmiyorum....”(A7)

“... zaman zaman sinirlilik, içimde yaşarım...”(A22)

4.2.4.3. Şaşkınlık

Bu kod altında, katılımcılar, yaşanan çatışmalar karşısındaki şaşkınlıklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, yaşadıkları çatışmalara inanmak istemediklerini belirtmektedirler. A1, A6, A11 kendi deneyimlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Şaşkınlık. Hala bu seviyede nasıl bunu konuşabiliyorlar. Onlara nasıl ulaşabilirim diye farklı yollar düşünüyorum.” (A1)

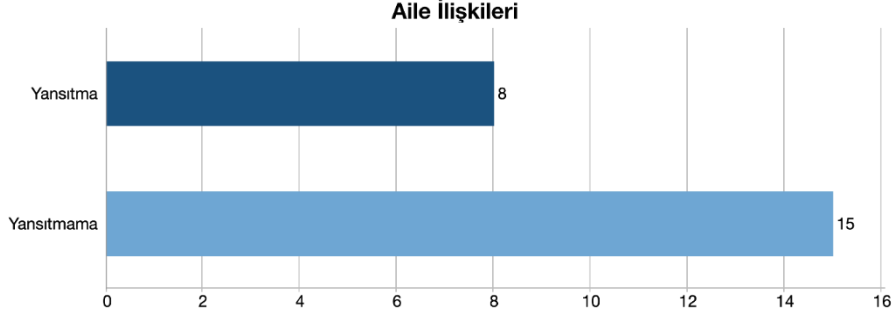
“...şoka giriyorum, üzülüyorum...” (A6)

“İçten içe öfke...bunu nasıl düşünebilir....düşünemez.....anlamaz diye şaşırma...” (A11)

4.2.5. Aile İlişkileri

Bu kategori altında, aile ilişkilerine ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. Kategori, iş yerinde yaşanan çatışmaların; aileye yansıtılması ve

yansıtılmaması şeklinde iki alt kod altında incelenmiştir. İlgili görsel Şekil 10'da gösterildiği gibidir:



Şekil 10. Aile İlişkileri kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

4.2.5.1. Yansıtma

Bu kod altında, katılımcıların iş yerinde yaşadıkları çatışmaları, aile hayatlarına yansıtılmaları üzerine ifade ettikleri söylemleri yer almaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar iş tecrübelerinin de yansıtma konusunda yardımcı olduğunu belirtmektedirler. Katılımcılar, çatışmaları yansıtma sürecinde soğukkanlı davrandıklarına dikkat çekmektedirler. A5 ve A15 kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Aileyi karıştırmam. İş yerinde kalır. ya da yüzeysel aktarırım.” (A5)

“Etkilemez aslında. Eşime anlatmıyorum. Çok uç noktada olmalı. O duyguyu devam ettirmek istemiyorum. Yolda eve giderken azalıyor. Küçük çocuğum var. Hiç konuşmak istemem. Gürültü duymak istemem. Bazen çocuğa karşı tahammül seviyem azalıyor. Durgunlaşıyorum. Yorgunluk mu sinir mi anlayamazlar. Anlattıkça devam ediyor diye anlatmak istemiyorum. Eve taşımamak için çaba gösteriyorum.” (A15)

4.2.5.2. Yansıtma

Bu kod altında, katılımcıların iş yerinde yaşadıkları çatışmaları, aile hayatlarına yansıtılmaları üzerine söylemleri yer almaktadır. Buna göre katılımcılar; genellikle evde daha az konuştuklarını, daha az yemek yediklerini, durgun ve mutsuz olduklarını belirtmektedirler. A2, A12 ve A18 kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Mutsuzluk oluyor, çok konuşmak istemiyorum. Çok fazla yemek yemem.” (A2)

“Yansıtırdı. En ufak bir şeyde parlama. Hala olayın etkisinde kalma. Dinleyememe. En ufak konuda çatışma. Siniri ondan çıkarmak. Eskiden kaliteli zaman az ayrılıyor. Neşeniz olmayınca yüz ifadenize yansıyor.” (A12)

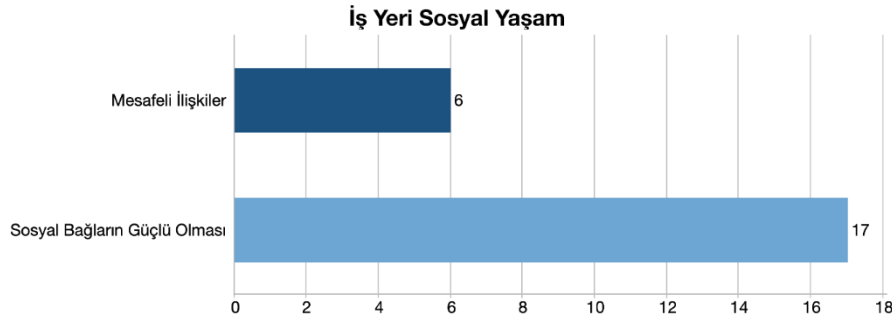
“Doğal olarak etkiliyor. Kontrol etmeye çalışırım. İster istemez etkiliyor. Konuşmak istemiyorum. Bir şey yapmak istemiyorum” (A18)

4.2.6. Sosyal Hayat

Bu kategori altında, katılımcıların sosyal yaşamlarına ilişkin alt kodlara yer verilmiştir. Kategori, kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan biri işyeri sosyal yaşamlarını konu alan “İşyeri Sosyal Yaşam”; diğer ise “İş Dışı Sosyal Yaşam” olarak belirlenmiştir.

4.2.6.1. İşyeri Sosyal Yaşam

Bu kategori altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında, işyerindeki sosyal yaşamlarının ne şekilde etkilendiği meselesi ele alınmıştır. İlgili görsel Şekil 11’de gösterildiği gibidir:



Şekil 11. İş Yeri Sosyal Yaşam kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, bu kategori altında öne çıkan kod, “sosyal bağların güçlü olması” olmuştur. Onu takiben, “mesafeli ilişkiler” yer almaktadır.

4.2.6.1.1. Sosyal Bağların Güçlü Olması

Bu kod altında, katılımcılar, iş yerinde yaşadıkları çatışmalar karşısında iş yeri içerisinde, sosyal ilişkilerinin güçlü olduğunu ve çatışmaların bu ilişkileri olumsuz etkilemediğini dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar, iş çatışmasını, iş yerindeki sosyal yaşamından ayırabildiğini belirterek, profesyonel davranış örneği sergilemektedirler. Buna göre, katılımcılar, genellikle A6 ve A21 kendi deneyimlerini şu ifadelerle aktarmıştır:

“İlk laf atıyorum. Takılıyorum. Olabilir diyorum. İş yerindeyim diyorum. Kabul ediyorum. Kırgınlık küskünlük yaşamam. Hemen temas kurmam. 1-2 gün sakinleştikten sonra takılır, laf atarım.” (A6)

“Selamlaşırım. Bir şey olmaz. İş iştir. Kişisel algılamam. Sonuçta ortada iş konusu. Kendinizin de haksız olduğunuzu gördüğünüz zamanlar oluyor.” (A21)

4.2.6.1.2. Mesafeli İlişkiler

Bu kod altında, katılımcılar, iş yerinde yaşadıkları çatışmalar karşısında, iş yeri içerisinde mesafeli sosyal ilişkilere sahip olduklarını ve çatışmaların, bu ilişkileri olumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. A5, kişiye uzaklaştığını ancak bunun iş yerine karşı genel bir tavır haline gelmediğini şu ifadelerle aktarmıştır:

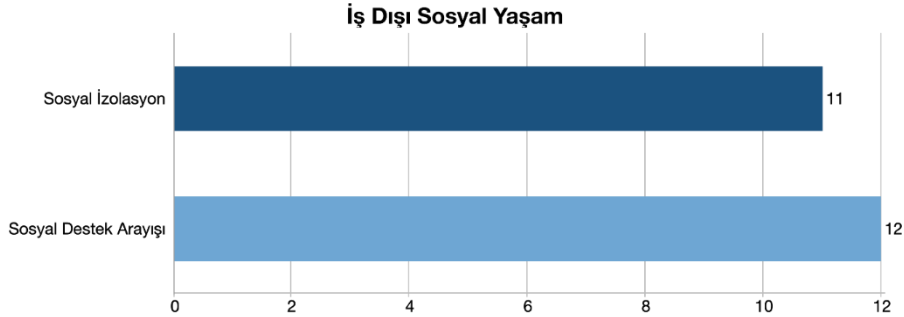
“Kötü hissettirmişse tekrarlıyorsa mesafe koyarım. Bir süre sonra saçma diyorum sonra normalleştirmeye çalışıyorum. Kişiden uzaklaşıyorum ancak işi aksatmam. İşten geri çekilmem. İşimi etkilemesin diye analiz yapmaya çalışıyorum.” (A5)

A18 ise şu ifadeleri dile getirmiştir:

“Kişiliğim itibari ile içimde yaşar tolere ederim. O gün sessiz olurum. Kimseyi kırmamak için konuşmak istemem. İçe kapanık ve durgun olurum.” (A18)

4.2.6.2. İş Dışı Sosyal Yaşam

Bu kategori altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında iş dışındaki sosyal yaşamlarının ne şekilde etkilendiği meselesi ele alınmıştır. İlgili görsel Şekil 12’de gösterildiği gibidir:



Şekil 12. İş Dışı Sosyal Yaşam kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, bu kategori altında öne çıkan kod “sosyal destek arayışı” olmuştur. Onu takiben “sosyal izolasyon” yer almaktadır.

2.6.2.1. Sosyal Destek Arayışı

Bu kod altında, katılımcılar, iş yerinde yaşadıkları çatışmaların ardından, iş yeri dışındaki sosyal ilişkilerinde, sosyal destek arayışında olduklarını dile getirmişlerdir. Katılımcılar, sosyal yaşamlarının bu süreçte kendilerine iyi geldiğine dikkat çekmektedir. A1 ve A21 kendi deneyimlerini şu ifadelerle aktarmıştır:

“Hobilerim var. Daha da sosyalleşiyorum. Kafayı dağıtmak için.”

(A1)

“...olumlu etkiler. Gidelim dağıtalım.” (A21)

4.2.6.2.2. Sosyal İzolasyon

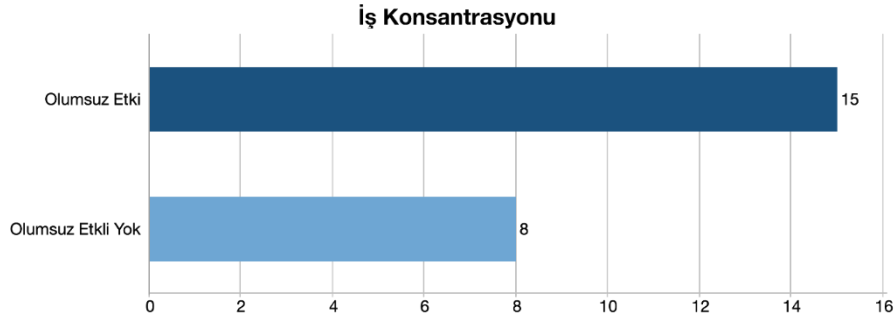
Bu kod altında, katılımcılar, iş yerinde yaşadıkları çatışmaların ardından iş yeri dışındaki sosyal ilişkilerinden izole olma ihtiyaçlarını, herhangi bir etkinlikte bulunmak istemediklerini dile getirmişlerdir. A2 ve A8 kendi deneyimlerini şu ifadelerle aktarmıştır:

“Çok yoğun olursa dışarıya çıkmak istemiyorum. Sesli yerlere gitmek istemiyorum.” (A2)

“Keyfiniz kaçıyor. Yorgunluk oluyor. Akşam çıkmayı erteleyebilir. İptal edebilirim. Bari dinleneyim. Sosyalleşmeyi azaltıyorum. Kalabalık bir ortamda çalışıyoruz. Çatışmada ses artıyor. Hafta sonu insan sesi duymak istemiyorum. Kalabalık ortamda da bulunmak istemiyorum. Kent ormanı gibi sessiz sakin ortamlar olsun.” (A8)

4.2.7. İş Konsantrasyonu

Bu kategori altında, iş konsantrasyonuna ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. Kategori, iş yerinde yaşanan çatışmaların, iş konsantrasyonu üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. İlgili görsel Şekil 13’ de gösterildiği gibidir:



Şekil 13. İş Konsantrasyonu kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, bu kategori altında öne çıkan kod “iş konsantrasyonunun negatif etkileri” olmuştur. Onu takiben, “olumsuz etki yok” yer almaktadır.

4.2.7.1. Olumsuz etki

Bu kod altında, katılımcıların, iş yerinde yaşadıkları çatışmaların, iş konsantrasyonları üzerindeki negatif etkileri üzerine söylemleri yer almaktadır. Katılımcıların bazıları, akıllarının çatışmada kaldıklarını, işleri etelemek zorunda kalabildiklerini, daha çekingin olabildiklerini,

motivasyonlarının düştüğünü, zaman kaybı yaşadıklarını, zihinsel berraklıklarının belirli bir düzeyde düştüğünü belirtmektedirler. A5, A14, A20 kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Kopukluk. İşten koparıyor. Hızlıca yapabileceğim odaklanabileceğim şey varsa onu yapmaya çalışıyorum. Duygudan uzaklaşmak için bir şeyler yapmaya çalışıyorum. Bir şeyleri bitirmeden de devam et komutunu veriyorum.” (A5)

“Konsantrasyon bozulmaya acayip meyilli. Birçok şeyi aynı anda yapmak isterim. Renk analizinde sarı ve kırmızıyım. Yeşil ve mavi yok. Odaklanmak için nefes egzersizi yaparım. Müzik dinlerim. İşin yanına müzik, pod cast ekliyorum. Yoksa sıkılıyorum. Rutin işleri sevmiyorum.” (A14)

“...negatif etkiliyor, zihin bulanıklaşıyor...” (A20)

4.2.7.2. Olumsuz Etki Yok

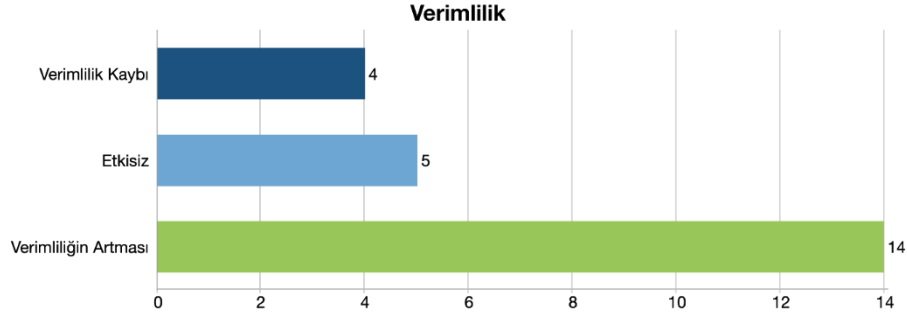
Bu kod altında, katılımcıların, iş yerinde yaşadıkları çatışmaların iş konsantrasyonları üzerinde negatif etki yaratmaması üzerine söylemleri yer almaktadır. Bazı katılımcılar, daha da hırslı olabildiklerini, bazıları çatışmayı devam ettirmediklerini ya da işlerine daha çok odaklandıklarını belirtmişlerdir. A9, A19 meseleye ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmiştir:

“Mizacımda sert tepki yok. Reaksiyon analizi yaparım. İş güzaf bir tip mi..... duruma, niyete göre tepki. Çatışmayı severim. Odaklanırım.” (A9)

“Çok etkilediği söylenemez. Bazı insanlar gerginlikten besleniyor. biz iş yapıyoruz, sınırlarını bilmeliler. Yönetici kimliği olarak gerilimi sevmem. Gözlemci olup sakince kalırım. Fikir ayrılıkları önemli.” (A19)

4.2.8. Verimlilik

Bu kategori altında, çatışmalar karşısında verimliliğin ne şekilde etkilendiğine ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. Kategori, iş yerinde yaşanan çatışmaların katılımcıların verimliliğini ne şekilde etkilediği üzerinedir. İlgili görsel, Şekil 14’te gösterildiği gibidir:



Şekil 14. Verimlilik kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, bu kategori altında öne çıkan kod “verimlilik kaybı” olmuştur. Onu takiben, “etkisiz” ve ardından “verimliliğin artması” yer almaktadır.

4.2.8.1. Verimlilik Kaybı

Bu kod altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında yaşadıkları verimlilik kaybına ilişkin konulara yer verilmiştir. Bazı katılımcılar, özellikle değer duyguları zedelendiği için verimlilik kaybı yaşadıklarına dikkat çekerken, bazı katılımcılarda zihin bulanıklığı yaşadıkları ve üzüldükleri için verimlilik kaybı yaşadıklarını belirtmişlerdir. A3, A7, A15 ve A18 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“...değer verdim, kabul görmedi, değer vermenin manası kalmıyor...”(A3)

“..beynin çatışma konusu ile meşgul...”(A7)

“Verimliliğim düşüyor. İş planım bozuluyor. Çatışma oldu. Toplantıdan önceki kısım bitti. Verimlilik çöp oldu. Ertesi gün telafi etmek zorundayım. Verimlilik düşünce sessiz kalmak istiyorum. Gerginliğimi hissettirmemek için toplantıları bir başka arkadaşın yönetmesini istiyorum. Sesim kısık diyorum.” (A15)

“Performansı ve başarı oranını düşürüyor. Verimli bir şekilde çalışmıyor. Kafa bulanık oluyor. Okuduğunu algılayamıyorsun. Çatışmanın dercesine, şiddetine bağlı. Orta düzey bir çatışma etkileme ya da haklı görürsem hiç etkilemez. Ancak tersi ise düşer.” (A 18)

4.2.8.2. Etkisiz

Bu kod altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında verimliliklerinin etkilenmemesine ilişkin notlara yer verilmiştir. Bazı katılımcılar, mesleki

tecrübelerinin etkisiyle, etkilenmemeyi öğrendiklerini dile getirmişlerdir. A6, A12, A19 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“..işime bakarım..” (A6)

“İş yapış tarzıma yansımaz. İşimi aksatmam. Ancak yüz ifademden canımın sıkınlığını hissettirim. Davranış olarak yönetebilirim. Yüzümden anlaşılır. Mod enerji düşüklüğüm hissedilir. İş yaparım. Duygu durumum tavırlarım etkilenir. Sonuç odaklıyım. İş etkileniyorsa Farklı yollarla çatışmayı çözmeye çalışırım.” (A12)

“Artık etkilenmiyorum. Güne nasıl başladığımız önemli. O gün modum düşükse daha çok etkileniyorum. Enerjik ve motivasyonu yüksek gelmeliyim. Hem de motive etmek zorundayım hem de sorunu çözmeliyim.” (A19)

4.2.8.3. Verimliliğin Artması

Bu kod altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında verimliliklerinin artmasına ilişkin notlara yer verilmiştir. Bazı katılımcılar, işlerine daha çok odaklandıklarını belirtmişlerdir. A4, A6, A9 ve A22 kendi deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“..hatta odaklanmayı arttırıyor...” A4

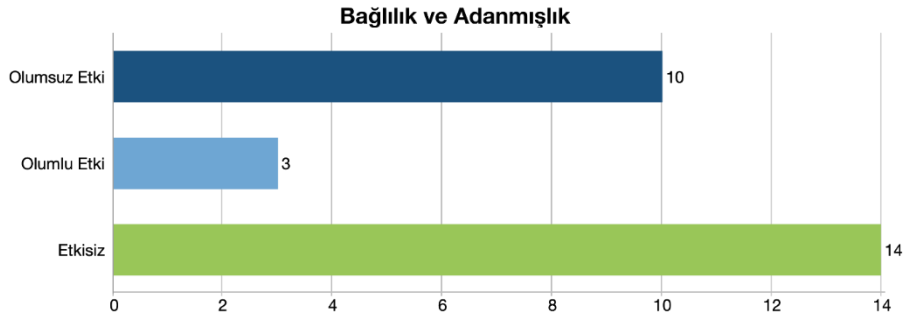
“...kendimi daha çok işe veriyorum..” A6

“Ufak çaplı çatışma verimliliği artırır. Birçok şey ortaya dökülüyor. Verimliliği pozitif etkiliyor. Büyük çaplı olursa darmadağın olur. Uzun vadeye izin vermemek gerekir.” (A9)

“Verimliliğim artar. Olumlu etkiler. Kritik zamanlarda.” (A22)

4.2.9. Bağlılık ve Adanmışlık

Bu kategori altında, çatışmalar karşısında katılımcıların bağlılık ve adanmışlıklarına ilişkin kod istatistiklerine yer verilmiştir. İlgili görsel, Şekil 15’ de gösterildiği gibidir:



Şekil 15. Bağlılık ve Adanmışlık kategorisine ait alt kategorilerin istatistiği

Görüldüğü üzere, bu kategori altında öne çıkan kod “etkisiz” olmuştur. Onu takiben “olumsuz etki” ve ardından “olumlu etki” yer almaktadır.

2.9.1. Etkisiz

Bu kod altında, katılımcıların, çatışmalar karşısında işyerlerine olan bağlılıklarının ve adanmışlıklarının etkilenmemesine ilişkin söylemlerine yer verilmiştir. Bazı katılımcılar, özellikle iş için çatışmanın bağlılıklarını etkilemediğine dikkat çekmektedirler. Bazı katılımcılarda; şirketteki varlıklarının önemli olduğunu hissettikleri, şirketin bir parçası olduklarına, iş yerini evi gibi hissettiklerini ve şirketin değerlerine inandıklarını için etkilenmediğini belirtmektedir. Bazı katılımcılarda çatışmaların doğal ve yapıcı olduklarına inandıkları ve kişisel algılamadıkları için etkilenmediklerini belirtmektedirler. A1, A6, A4, A8, A10, A13ve A17 kendi deneyimini şu şekilde aktarmıştır:

“...iş için çatışmak bağlılığımı etkilemez...”A1

“Çatışmanın şirket ile alakası olmaz. Patron şirketi devredebilir. Aidiyetim işimdir. Fikirler çatışırsa ve güzel sonuç çıkarsa olumlu, iyi manada aidiyetim artar.” (A4)

“Hiç etkilemiyor....çatışmalar sonucunda farklı fikirler, düşünceler ortaya çıkıyor...” (A8)

“.....çatışmaları normal kabul ettiğim için etkilemiyor...kişisel algılamıyorum...”A(10)

“...iş yeri gibi görmüyorum...evim gibi görüyorum....”(A13)

“Hiç etkilemiyor. Ait hissediyorum. İş arkadaşlarım ile kopukluk olmuyor. Asla bir çatışma için işimi bırakıp gitmem. Aidiyet duygusu var. Çatışmaları çözebileceğime inanıyorum. Pes etmiyorum. Bir çatışma sonrası işimi bırakıp gideyim diye hiç düşünmedim.” (A17)

4.2.9.2. Olumsuz Etki

Bu kod altında, katılımcılar, çatışmalar karşısında işyerlerine olan bağlılıklarının ve adanmışlıklarının negatif yönde etkilenmesi üzerine söylemlerde bulunmuşlardır. Buna göre, bazı katılımcılar, değer duygularının zedelendiğini belirtirken, bazı çalışanlar da olumsuz yönde etkilenmelerine rağmen, yönetime güvendikleri için konuşarak sorunu çözebileceklerine inandıklarını, üst yönetimin yaklaşımının önemli olduğuna, dikkat çekmektedirler. A3, A5, A14 ve A18 konuya ilişkin olarak şu ifadeleri kullanmıştır:

“..olumsuz etkiliyor....verdiğim değer görölmesini isterim...” (A3)

“...çatışmada devreye giren yönetim var....çatışan kişileri bir araya getirir...önemli...karşı tarafı dinleyince” (A5)

“..üst yönetim ve şirketin politikasına bağlı...” (A14)

“Üst yönetimle çatışırsam etkilenirim. Bana değer verilmediğini hissedersen azalır. Değer yarılarımız farklı olursa adanmışlığı etkileyebilir.” (A18)

4.2.9.3. Olumlu Etki

Bu kod altında, katılımcılar, çatışmalar karşısında işyerlerine olan bağlılıklarının ve adanmışlıklarının pozitif yönde etkilenmesi üzerine söylemlerde bulunmuşlardır. Bazı katılımcılar, şirketteki varoluşlarını anlamlı ve değerli buldukları ve hizmet odaklı oldukları için olumlu yönde etkilendiklerini belirtmektedirler. A6 ve A19, konuya ilişkin deneyimlerini şu şekilde aktarmıştır:

“Ben niye varım diyorum....problem olsun ki çözeyim...sistem kurayım, büyümek, gelişmek istiyor...problem varsa biz buradayız...problemi masanın üzerine çıkartın...” (A6)

“Uzun soluklu 11 yıl olduğu için ... ekibi organize etmeliyim. Kırmadan yönetmeliyim. Üst yönetimde destek olmalı. Sığınmak derdimizi anlatmak önemli. Görüşler ve düşünceler paralel gittiği için olumlu.” (A19)

4.3. Kod Bulutu

Çalışmaya ait kod bulutu Şekil 15’te gösterildiği gibidir:



Şekil 15. Kod bulutu

Bu kelime bulutunda, çatışmanın, çalışanlar ve sosyal çevreleri üzerindeki etkileri çok yönlü olarak sunulmaktadır. Kelime bulutunda; sosyal yaşam, kişiler arası çatışmalar ve iş ortamındaki dinamikler daha ön planda görülürken, çatışmanın duygusal ve fiziksel etkileri de dikkat çekmektedir. Görüldüğü üzere, sosyal yaşam teması; güçlü sosyal bağlar, sosyal destek arayışı, sosyal izolasyon ve aile ilişkilerinden oluşmaktadır. Çalışanların çatışmaları çözmek ve stresi yönetebilmek için sosyal destek sistemlerine ihtiyacı vardır. Aile içi ilişkiler, sosyal ilişkiler, iş yaşamındaki sosyal ilişkiler güçlü sosyal bağlar sağlıklı bir yaşamın temel bileşenleridir. Bunun sonucu olarak, esenliğe katkı sağlayacak olan, iş-yaşam dengesini kurmak çok daha kolaylaşacaktır. Bir diğer dikkat çeken tema, bağlılık ve adanmışlıktır. Bağlılık ve adanmışlık; iş konsantrasyonu, artan üretkenlik, iş yaşam dengesi ve verimlilik gibi alt temalardan oluşmaktadır. Çalışma yaşamında, verimlilik, çatışmanın nasıl algılandığına bağlıdır. Yapıcı algılanan çatışma verimi, üretkenliği artırırken, yıkıcı algılanan çatışma azaltmaktadır. Kişilerarası çatışma ise çatışma algısı, algı farklılıkları, anlaşmazlıklar ve iletişim hatalarından kaynaklanmaktadır. Kişilerarası çatışmaların, nasıl algılandığı çalışma yaşamındaki ilişkileri etkilemekte ve stres neden olmaktadır. Kelime bulutunda, “fiziksel ve duygusal etkiler” temaları da dikkat çekmektedir. Anlaşıldığı üzere, kişiler arası etkileşimler, sadece duygusal değil fiziksel sağlık üzerinde de etkilidir. Duygusal boyutta; stres, üzüntü, öfke ve şaşkınlık iş-yaşam dengesinde karşılaşılan zorluklar arasında yer almaktadır. Fiziksel boyutta ise baş ağrısı ve yorgunluk dikkat çekmektedir. Bu kelime bulutu, çalışma yaşamında algılanan çatışmanın yaşattığı zorlukları kapsamlı bir şekilde özetlemektedir. Çalışma yaşamında, iş ve sosyal yaşam arasındaki dengenin önemine dikkat çekilmektedir. Çalışma yaşamında, iletişimin ve ilişkilerin önemi bir kez daha güçlü bir şekilde vurgulanmaktadır. Bu kelime bulutu; psikoloji, sosyoloji, iletişim, insan kaynakları ve çalışma ekonomisi alanlarında çalışan araştırmacılar için değerli bir veri kaynağı olabilir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada, iş yaşamında orta düzey yöneticilerin; çatışma süreçlerini nasıl algıladıkları, çatışma deneyimlerini ve bu deneyimlerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde, hangi etkilerinin bulunduğu araştırılmıştır. Bu amaçla yapılan analizler sonucunda, katılımcıların yoğunlukla 31-35 yaş aralığında olduğu ve iş tecrübelerinin 11-15 yıl arasında bulunduğu tespit edilmiştir. Orta düzey yöneticiler ile yapılan görüşmeler sonucunda, orta düzey yöneticilerin; çatışmayı yoğunlukla fikir ayrılığı olarak algıladığı, ardından da kendi fikirlerini kabul ettirme çabası olarak algıladığı bulgulanmıştır. Bu çalışmanın sonucundan farklı şekilde, Henry (2008) tarafından yürütülen çalışmada; çatışmanın temel sebebinin, sınırlı kaynakların paylaşımı ve yöneticiler tarafından talep edilen standartların net, ölçülebilir, başarılabılır ve gerçekçi (SMART) olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu makalede ulaşılan sonuçlar ile Henry'nin ulaştığı sonuçlar

arasında bazı benzerlikler de bulunmaktadır. Her iki çalışmada da çatışmanın, olumlu ve olumsuz yanları olduğu, sorunlara çözüm bulma sürecinde çatışmanın takım ruhunu desteklediği ve iş birliğini artırdığı belirtilmektedir (Henry, 2008).

Bu çalışmada, kişiler arası çatışmaların; bakış açısı farklılıkları, iletişim eksikliği ve tecrübe farklılıklarından kaynaklandığı saptanmıştır. Bu araştırmaya benzer ve katkı sağlayacak sonuçlar, Kuriakose (2019) tarafından yazılan tezde, iş yerinde çatışma sebepleri; bireysel farklılıklar, adaletsiz yaklaşım, rol karmaşası, rol uyumsuzluğu, organizasyonel değişim, duruma yönelik tehditler, güven eksikliği, nezaketsizlik, kaynakların sınırlandırılması, hedeflerin çelişkisi, bilgi eksikliği ve çevresel stres olarak açıklanmıştır. Oladimeji ve ark (2020) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada, kurum içi çatışmanın, Nijerya'daki, çokuluslu şirketlerin, kurumsal performansı üzerindeki etkisini ortaya çıkarmayı amaçlamış olup; çatışmanın nedenleri, olumlu ve olumsuz etkileri ve çatışmaların nasıl yönetildiği eleştirel bir yaklaşımla ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar benzerlik göstermektedir; çatışma, kurumsal performans üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkilere yol açmaktadır. Çatışmaların erken aşamada çözülmesi ve yönetilmesi gerektiği ve ayrıca iletişim eksikliğinin, yetersiz kaynakların ve sağlıksız rekabetin, çatışmaları tetiklediği sonucuna varılmıştır. Çatışmaların olumlu bir şekilde ele alınmasının ve yönetilmesinin; iş birliğini desteklediği, çalışanların gelişimine katkı sağladığı, yenilikçiliği ve üretkenliği artırdığı sonuçlarına da ulaşılmıştır. Riaz ve Junaid (2013) tarafından yürütülen çalışmada; benzer şekilde, iş yeri çatışmasının her yerde görülebildiği, duygusal/ilişkisel çatışmaların yıpratıcı olduğu ancak görev çatışmasının daha yapıcı olduğuna dikkat çekilmektedir. Orta düzey yöneticiler üzerinde, çatışmanın fiziksel etkileri; stres, yorgunluk, baş ağrısı ve psikosomatik rahatsızlıklar şeklinde ortaya çıkarak bedensel sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu çalışmada, çatışmanın duygusal etkileri; üzüntü, öfke/sinir ve şaşkınlık şeklinde ortaya çıkmıştır. Kuriakose (2019) tarafından yazılan tezde de çatışma türlerinin, çalışanların refahı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çatışma türlerinin saptanmasının, çalışan refahını olumlu yönde etkilediğini, Duygusal Olaylar Teorisi (Affective Events Theory) odaklı modelde, algılanan sosyal desteğin, çatışmanın zararlı etkilerini azalttığına değinmiştir. Mutlu bir işyeri ve sağlıklı bir iş ortamı geliştirmek için teori ve pratiğin birbirini desteklemesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Benzer şekilde, Dijkstra ve ark. (2005) tarafından bir sağlık kuruluşunda yürütülen çalışmada, çatışmaların ve tepkilerin kurumsal stresi artırdığı ve dolayısıyla refahın azalttığı sonucu elde edilmiştir. Meier ve ark. (2013) tarafından yapılan çalışmada, ilişki ve görev çatışmalarının kısa süreli etkileri incelenmiş olup, ilişki çatışmasının etkisinin, görev çatışmasından daha etkili olduğu ve daha uzun sürebildiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, ilişki çatışmasından kaynaklı, öfkeli ruh hali ve somatik şikayetler üzerinde, ileriye dönük bir etki

olduğu ve ancak görev çatışması düzeyi düşükse bu etkilerin ertesi güne kadar sürdüğü sonucuna da ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, çatışmaya maruz kalan bazı orta düzey yöneticilerin; iş deneyiminin etkisiyle, gerilimi aile ilişkilerine yansıtmadıkları; bazı yöneticilerin ise evde daha sessiz kaldıkları, daha az yemek yedikleri ve daha durgun davranış örüntüleri sergiledikleri tespit edilmiştir. Yani, çatışmanın olumsuz etkilerinin azaltılmasında iş deneyiminin önemli bir etken olduğu dikkat çekmektedir. Keza, daha az iş tecrübesine sahip olan yöneticilerin, çatışmanın olumsuz etkilerini hem somatik hem duygusal yönden özel hayatlarında da hissetmeye devam ettikleri gözlenmiştir. Bu araştırmaya benzer sonuçlar Winefield ve ark. (2014) tarafından yürütülen bir çalışmada, akademik ve akademik olmayan üniversite çalışanlarının, iş-aile çatışmasının etkilerini incelenmiş olup, yönetim politikalarının, çalışanların refahını ve üretkenliğini artırmada, iş özerkliğinin iyileştirilmesinin ve iş taleplerinin azaltılmasının, iş-aile çatışmasında olumlu etkileri olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmanın sonucundan farklı olarak, Oktosatrio (2018)'nin çalışmasında, kişisel yaşamın, çalışmayı önemli ölçüde etkilediği, katılımcıların çoğunluğunun, esnek çalışmayı daha çok tercih ettikleri, uzun çalışma saatlerinin motivasyonu düşürdüğü ve kadın çalışanların profesyonel bağlılık ve iş yaşam dengesini kurmada daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada, orta düzey yöneticilerin; çalışma ortamındaki sosyal yaşamlarını, profesyonel davranarak ve çatışmayı yönetme becerisi ile güçlü sosyal bağlar kurdukları ya da mesafeli ilişkiler sürdürerek sosyal bağlarını yapılandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, çatışma süreci yaşayan çalışanların; iş dışı sosyal yaşamlarını ya yakın çevrelerinden destek arayışı içine girerek ya da etkinliklerden uzak kalarak sosyal izolasyonu tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Smith (2009) tarafından yürütülen bir çalışmada; iş-yaşam dengesi kavramının, insanların işlerinde, yeterli zaman geçirmelerini ifade ettiğini, aynı zamanda; aile, hobiler ve sosyal ortamlara girme gibi diğer etkinliklere yeterli zaman ayrılması gerektiğine değinilmektedir. Makale konusunu oluşturan bu çalışmada da benzer şekilde, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve McClelland'ın motivasyonel ihtiyaçlar teorisi esas alınmaktadır.

Çalışmamda, çatışmanın, orta düzey yöneticilerin; iş konsantrasyonunu ya zihinsel bulanıklık, düşük motivasyon ve zaman kaybı gibi negatif etkilerle zayıflatığı ya da tam tersine daha fazla hırslanma ve odaklanma gibi olumlu bir performansı artırıcı etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Çatışma; orta düzey yöneticilerde ya değer duygusunun zedelenmesi ile zihin bulanıklaşması ve verimliliğin azalması sonucunu doğurur ya da herhangi bir etki yaratmaksızın daha yoğun bir odaklanma sağlar. Bu sonuca ek olarak, orta düzey yöneticiler, kendilerini kurumun bir

parçası olarak gördükleri için çatışmanın sonucunda çatışmanın olumsuz etkilerinden daha kolay sıyrılabilmekte ve hatta çatışmayı şirketteki var oluşlarını daha güçlü bir şekilde anlamlandıran bir süreç olarak algılamaktadırlar. Diğer bazıları ise, çatışmada etkisiz kalmaları halinde bile, yönetime duydukları güven sayesinde, şirket için bir fedakârlık yaptıklarını hissederek çatışmanın olumsuz etkilerini aşmaktadır. Nagar (2024)'ın çalışmasında da makalemdeki çalışmada elde edilen sonuçlara çok benzeyen bulgular elde edilmiştir. Çalışmada motivasyonun, şirketin ve çalışanların başarısı ve performansı üzerindeki etkilerine odaklanılmaktadır. Ayrıca, iş yaşam dengesinin önemine de dikkat çekilmektedir. Nagar (2024), yürüttüğü çalışmaların sonucunda, geleneksel motivasyon modellerinin, çalışan bağlılığını ve verimliliğinin artırmada etkisiz kalabildiğine dikkat çekmektedir. Yine benzer sonuçlar Wong ve Low (2018)'un çalışmasında elde edilmiş ve tüm durumlara uygulanabilecek tek bir motivasyon teorisi olmadığı her bir teorisin sınırlılıkları olduğu vurgulanmıştır. Wong ve Low (2018) çalışmasında, birden fazla teoriyi aynı anda benimsemenin, performans ve verimliliği artırmada daha etkili olabileceğine, birbirlerinin zayıf yönlerini kapatırken güçlü yönlerini geliştirebileceğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, çalışanların kişilikleri ve kültürel özelliklerinin de uygun teorilerin seçiminde etkili olabileceğine vurgu yapmaktadır.

Çalışma koşulları ne kadar iyi düzenlenirse düzenlensin, en iyi şirketlerde dahil, tüm kurumlarda çalışanlar ve yöneticiler arasında başat veya çapraz çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Çatışmayı tetikleyen asıl unsur, kişilik ve karakter farklılıkları olduğu için çalışma ortamının iyi durumda olması, çatışmayı ortadan kaldırmakta bir noktadan sonra yeterli olmayacaktır.

Çatışma; doğası gereği hem çatışan taraflar üzerinde hem de mensubu oldukları kurum üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir etkidir.

Çatışmaya, sosyoloji ve iletişim bilimleri üzerinden yaklaşarak; sebeplerini, süreç yönetimini, sonuçlarını bilimsel bir yaklaşımla ele almak, tüm taraflar açısından olumsuz etkilerin en aza indirilmesine imkân sağlayacaktır.

Makalenin konusunu oluşturan çalışma, bu anlayışla şekillenmiş ve 23 orta düzey yönetici ile yapılan birebir görüşmelerde, bu tür çatışmaların hem çatışma ile ilgili genel durum hem de görüşme yapılan yöneticiler üzerinde olumlu etkiler sağladığı gözlemlenmiştir. Yapılan görüşmelerle çatışma deneyimlerine odaklanması, yöneticilerin pek çok kez yaşadıkları halde, daha önce fark etmedikleri ayrıntıları, etkileri, yaptıkları hataları ve çatışmayı nasıl daha iyi yönetebilecekleri üzerine düşünmelerine imkân sağlamıştır. Bu tür görüşme ve çalışmaların, kurumlar bazında sistematik bir şekilde uygulanmasının, kurum açısından da ciddi olumlu sonuçlar doğuracağı anlaşılmıştır. Dolayısıyla, farklı illerde, farklı sektörlerde, çalışma

yaşamında emek veren orta düzey yöneticiler ile daha derin ve yoğun çalışmalar yapılabilir. Çalışmaların kapsamının ve derinliğinin artırılması, çalışma yaşamında, çatışma konusuna, gelişimsel bir bakış açısı kazandıracaktır.

Bu çalışma ile, kurum içi çatışma alanındaki pratik uygulama eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamak ve bu alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için veri oluşturulması hedeflenmiştir. Keza, sadece uygulama verilerinin aktarılması ile yetinilmemiş, bulgulardan çıkarılan sonuçlar değerlendirilmiş ve ayrıca, bu alanda ulusal ve uluslararası yayınlarla kesişen noktalarda karşılaştırılmış ve eşleştirilmiştir.

ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI

Yazarların herhangi bir çıkara dayalı ilişkisi bulunmamaktadır.

ETİK ONAY/KATILIMCI ONAMI

Bu araştırma Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 26.04.2023 tarihli ve E- 14975886-099-585852 sayılı yazının etik kurul onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

MADDİ DESTEK

Çalışma için herhangi bir maddi destek alınmamıştır.

YAZAR KATKILARI

Bu araştırma ve araştırma ile ilgili tüm aşamalar tek yazar tarafından yürütülmüştür.

KAYNAKÇA

- Abiodun, S. (2021). Conflict avoidance and its impact on performance in the Nigerian Civil Service. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 2(7),1483-1487
- Adler, P.S., & Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-41. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314>
- Aslan, C. (2023). Örgüt sosyolojisi üzerine, In M. Avcı & E. Kara (Eds.), *Birey, örgüt ve toplum*. Eğitim Yayınevi
- Barki, H. & Hartwick, J. (2001). Interpersonal conflict and its management in information system development. *Information Systems Research*, 12(2),194-228. <https://doi.org/10.128/isre.12.2.194>
- Bar-On, R. (2005). The Bar-On model of emotional-social intelligence. In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera (Guest Editors), Special Issue on Emotional Intelligence. *Psicothema*, 17
- Bollen, K., Euwema, M., & Munduate, L. (Eds.). (2016). *Advancing workplace mediation through integration of theory and practice*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-42842-0>
- Bradbury, H. & Lichtensein, B.M.B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space-between. *Organization Science*, 11(5), 551-564. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>
- Crawford, W.R. (1935). Mead, George H. Mind, Self and Society, from the Standpoint of a Social behaviourist. *The Annals of the American Academy of Political and Social Sciences*. 179(1), 152-153. <https://doi.org/10.1177/000271623517900175>
- Creswell, J.W. (2013). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. (M. Bütün & S. B. Demir Eds.; 3. baskı). Siyasal Kitapevi, Ankara
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Dijkstra, M. T. M., Dierendonck, D., & Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behaviour and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 119-136. <https://doi.org/10.1080/13594320444000254>
- Dreu, C. K. W., Dierendonck, D., & Dijkstra, M.T.M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*. Vo.15(1), 6-26 <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch23>
- Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in Organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>

- Erdoğan, E. & Semerci, P. U. (2021). *Toplumsal araştırma yöntemleri için bir rehber: gereklilikler, sınırlılıklar ve incelikler*. 1. Baskı İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları
- Gerstner, C. H., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844
- Gökulu, G. (2019). Sembolik etkileşimci teorelin günlük yaşam sosyolojisine katkıları. *Ekev Akademi Dergisi*, 23(80), 173-190.
- Henry, O. (2008). Organisational conflict and its effect on organisational performance. *Research Journal of Business Management*, 2(1), 16-24.
- İlies, R., Johnson, M. D., Judge, T.A. & Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: Dispositional and situational moderators. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(1), 44-64. <https://doi.org/10.1002/job.677>
- İngeç, K. (2022). Talcott Parsons'ın toplumsal eylem kuramı bağlamında halkla ilişkiler. *DTFC Dergisi*, 62(2), 1498-1514. <https://doi.org/10.33171/dtcjournal.2022.62.2.29>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Korkmazıyürek, H., & Hazır, K. (2014). Algı, tutum ve duygular. In Ü. Sıgır & S. Gürbüz (Eds.), *Örgütsel davranış* (45-92). Beta Yayınları
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organisations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598
- Kumar, R. G., Sujatha, L., & Guru, K. (2021). Effectiveness of conflict management games and activities in workplace. *Turkish Journal of Computer and mathematics Education*, 12(11), 395-400.
- Kuriakose, V. (2019). The Effect of workplace conflict types on employee well-being: Examining the mechanism and the role of moderators (Doktora Tezi: Cochın University of Science and Technology)
- Maslach, C., & Leiter, M. (2007). Burn out. In G. Fink (ed.). *Encyclopedia of stress* (2nd ed., Vol. 1, ss.358-362). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*, (2nd ed.) Harper & Row
- McEwen, B.S. (1998). Protective and damaging effects of stress mediators. *New England Journal of Medicine*, 338(3), 171-179
- McGuigan, R., & Popp, N. (2012). Consciousness and conflict (explained better?). *Conflict Resolution Quarterly*, 29(3), 227-260. <https://doi.org/10.1002/crq.21042>

- Meier, L.L., Gross, S., Spector, P.E., & Semmer, N.K. (2013). Relationship and task conflict at work: interactive short-term effects on angry mood and somatic complaints. *Journal of organizational health Psychology*, 18(2), 144-156
- Meier, L.L., Semmer, N. K., & Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31-48. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.876691>
- Merriam, S.B. (2013). *Nitel Araştırma*. S. Turan, Çev.) Nobel
- Nagar, H. (2004). Workplace motivation theories and their practical applications-examining different motivation theories like Maslow's hierarchy of needs or Herzberg's two factor theory, and their effectiveness in modern workplaces. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 6(8), 122-124.
- Oktosatrio, S. (2018). Investigating the relationship between work-life balance and motivation of the employees: Evidences from the local government of Jakarta (MPRA Paper No. 85084). Munich Personal RePEc Archive. <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/85084/>
- Oladimeji, M. S., Adeoti, O., & Babatunde, M. O. (2020). Organizational conflict and organizational performance in multinational companies. *African Journal of Institutions and Development*, 9(1), 341-355.
- Öztürk, E. (2018). George Herbert Mead'in sosyal davranışçılık devrimi: Sosyolojizm ve psikolojizm kıskacında bir "ilişkisel faillik" denemesi. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 21(2), 253-284
- Parsons, T. (1964). *Structure and process in modern societies*. The Free Press of Glencoe
- Paşamehmetoğlu, A., & Yeloğlu, H.O. (2014). Motivasyon. In S. Gürbüz & Ü. Sıgır (Eds.), *Örgütsel davranış* (ss.141-165). Beta Yayınları
- Pinheiro, M. D. C., Torres, C., Neto, A., & Gedrat, D. C. (2023). Causes and reflexes of physical and psychological health in high school teachers. *Health Sciences*, 46(1), 1-11
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, M. A. (2011). *Managing conflict in organizations* (4th ed.). Transaction Publishers.
- Riaz, M. K., & Junaid, F. (2013). Workplace conflict: Constructive or destructive. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/254968171>
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı* (A. Gümüş & E. S. Altuntaş, Çev.; 3. baskı) Nobel Akademik Yayıncılık
- Smith, H. A., & Mckeen, J. D. (1992). Computerization and management: A study of conflict and change. *Information & Management*, 22(1), 53-64

- Smith, K. (2009). Work-life balance perspectives of future making professionals. SSRN. <http://ssrn.com/abstract=1322563>
- Sonnentag, S., Mojza, E.J., & Binnewies, C. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965-976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>
- Steen, A., & Shinkai, K. (2020). Understanding individual and gender differences in conflict resolution: A critical leadership skill. *International Journal of Women's dermatology*, 6(1), 50-53
- Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(6), 7-16
- Tidwell, A.C. (1998). *Conflict resolved? A critical assessment of conflict resolution*. Continuum.
- Wall, J. A., & Callister, R.R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Winefield, H. R., Boyd, C., & Winefield, A. H. (2014). Work-family conflict and well-being in university employees. *The Journal of Psychology*, 148(6), 683-697. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.822343>
- Wong, P.T., & Low, A. (2018). Improving workplace productivity: Applications of Maslow's need theory and Locke's goal-setting theory. *Psychology & Psychological Research International Journal*, 3(8), 1-13. <https://doi.org/10.23880/ppij-16000189>
- Yıldırım, A. (2007). Örgüt teorisinde Parsons'cu işlevselcilik ve gerilim yönetimi. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 153-167
- Yıldırım, E. (2002). "Cognito ergo sum'dan vivo ergo sum'a" Örgütsel analiz. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 155-185
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınları