

ÖNSÖZ

Hayatımının en değerli iki bayanına, Annem ve Yudum'a...

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesi için verdiği destekten ötürü tez danışmanım Prof.Dr. Heyecan GİRİTLİ'ye, değerli eleştirileriyle beni yönlendiren juri üyelerim Prof.Dr. Yıldız Sey ve Doç.Dr. İsmail Hakkı Biçer'e, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü öğretim üyesi Doç.Dr. Canan Ergin'e, gösterdikleri anlayış ve hoşgörü için çalışma arkadaşlarıma, bana her zaman her konuda destek olan aileme ve Yudum Tokgöz'e en içten duygularıyla teşekkür ederim.

EKİM 1999

Meriç GÖKTEKİN



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
2. ÇATIŞMA	3
2.1 Çatışmanın Tanımı	5
2.2 Çatışmayla İlgili Kavramlar	8
2.3 Örgütsel Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar	10
2.4 Çatışmanın Örgüte Etkileri	12
2.4.1 Çatışmanın Yararları.....	12
2.4.2 Çatışmanın Sakıncaları.....	13
2.5 Çatışma Türleri	14
2.5.1 Taraf Olanlara Göre Çatışmanın Sınıflandırılması	14
2.5.1.1 Kişinin Kendi İçinde Çatışması	14
2.5.1.2 Kişilerarası Çatışma	19
2.5.1.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma	21
2.5.1.4 Grup İçi ve Gruplararası Çatışma	21
2.5.1.5 Örgüt İçi Çatışmalar	22
2.5.1.6 Örgütlerarası Çatışmalar	23
2.5.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmanın Sınıflandırılması	23
2.5.2.1 Potansiyel Çatışma.....	23
2.5.2.2 Algılanan Çatışma	23
2.5.2.3 Hissedilen Çatışma	23
2.5.2.4 Belirgin (Açık) Çatışma	24
2.5.3 Fonksiyonel Olan ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma	24
2.5.3.1 Fonksiyonel Olan Çatışma	24
2.5.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma	24
3. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER	25
3.1 İletişime Bağlı Faktörler	25
3.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler	26
3.2.1 İşbölümü	26
3.2.2 Uzmanlaşma	26

3.2.3 Örgütün Büyüklüğü	26
3.2.4 Bürokratik Nitelikler	27
3.2.5 Denetim Biçimi	27
3.2.6 İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar	27
3.3 Yapılan İşle İlgili Prosedürler	28
3.3.1 Fonksiyonel Bağımlılık	28
3.3.2 Kıt Kaynakların Kullanımı	28
3.3.3 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler	28
3.3.4 Yönetim Biçimindeki Farklılıklar	29
3.3.5 Statü ve Güç Farklılıkları	29
3.3.6 Ödüllendirme Sistemleri	29
3.3.7 Ortak Karar Verme	29
3.3.8 İş ve Yetki Belirsizliği	30
3.3.9 Görev Alanı ile İlgili Belirsizlikler	30
3.4 Bireysel Davranışa İlişkin Faktörler	30
3.4.1 Amaç ve Değer Farklılıkları	30
3.4.2 Algılama Farklılıkları	31
3.4.3 Çıkar Farklılıkları	31
3.4.4 Yükselme Arzusu	31
3.4.5 Aidiyet Duygusu	31
4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ	32
4.1 Kaçınma ya da Geri Çekilme	33
4.2 Uyuma	34
4.3 Uzlaşma	34
4.4 Baskın Olma ya da Rekabet	34
4.5 İşbirliği ya da Problem Çözme	35
5. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇATIŞMA	36
5.1 İnşaat Sektörü	36
5.2 Proje Organizasyonu	37
5.3 Proje Yönetim Ekibi	38
5.3.1 Kullanıcı ve Yüklenici Arasındaki Çatışma	38
5.3.2 Proje Organizasyonları Arasındaki Çatışma	39
5.4 Proje Ekibi Arasındaki Çatışma ve Anlaşmazlığın Belirlenmesi	39
5.5 İnşaat Sektöründe Çatışma Biçimleri	42

5.5.1 Sürece Yönelik Çatışmalar	42
5.5.1.1 Dizayn Öncesi	43
5.5.1.2 Dizaynda Çatışma	44
5.5.1.3 Yapım Sırasında Çatışma	46
5.5.2 Türlerine Göre Çatışmalar	47
5.5.2.1 Kişinin Kendi İçinde Çatışması	47
5.5.2.2 Kişilerarası Çatışma	49
5.5.2.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma	49
5.5.2.4 Grup İçi ve Gruplararası Çatışma	49
5.5.2.5 Örgüt İçi Çatışmalar	50
5.5.2.6 Örgütlerarası Çatışmalar	50
5.6 İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetimi	50
5.6.1 Kaçınma ya da Geriçekilme	51
5.6.2 Uyma	51
5.6.3 Uzlaşma	51
5.6.4 Baskın Olma ya da Rekabet	51
5.6.5 İşbirliği ya da Problem Çözme	51
5.7 Çatışma Yönetimi ve Proje Yöneticisi	52
5.7.1 Ekipte Çatışma Yönetimi	52
5.7.2 Ekip Çatışmasını Önlemek	53
5.7.3 Ekip İçin Rolün Aydınlatılması	54
6. İNŞAAT PERSONELİNİN ÇATIŞMA GİDERİM YAKLAŞIMININ SAPTANMASINA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI	55
6.1 Yöntem	55
6.2 Değerlendirme	55
6.3 Soru Formunun Değerlendirilmesi	56
6.4 Çatışma Giderim Yaklaşımının Değerlendirilmesi	60
6.5 Sonuçlar	62
7. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	64
KAYNAKLAR	66
EKLER	69
Ek 1.	70
Ek 2.	72
ÖZGEÇMİŞ	75

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar	11
Tablo 5.1 Anlaşmazlığın Nedenleri	41
Tablo 5.2 Proje Yaşam Dönemi Boyunca Çatışmanın Büyük Nedenleri	42



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1	Çatışma-Performans İlişkisi 9
Şekil 2.2	Engellenme Modeli 15
Şekil 2.3	Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması 16
Şekil 2.4	Yaklaşma-Kaçınma Çatışması 16
Şekil 2.5	Kaçınma-Kaçınma Çatışması 17
Şekil 4.1	Çatışma Giderim Biçimleri 33
Şekil 6.1	Cinsiyet 56
Şekil 6.2	Yaş 56
Şekil 6.3	Meslek 57
Şekil 6.4	Eğitim Durumu 57
Şekil 6.5	Sektördeki İş Tecrubesi 58
Şekil 6.6	Çalışılan Yer 58
Şekil 6.7	Çalışılan Yerdeki Görev Ünvanı 59
Şekil 6.8	Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısı 59
Şekil 6.9	Çatışma Giderim Yaklaşımının Değerlendirilmesi 60
Şekil 6.10	Tercih Edilen Birinci Yöntem 60
Şekil 6.11	Tercih Edilen İkinci Yöntem 61
Şekil 6.12	Tercih Edilen Üçüncü Yöntem 61
Şekil 6.13	Tercih Edilen Dördüncü Yöntem 62
Şekil 6.14	Tercih Edilen Beşinci Yöntem 62

İNŞAAT PERSONELİNİN ÇATIŞMA GİDERİM YAKLAŞIMININ SAPTANMASINA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

ÖZET

Bu tez çalışmasıyla amaçlanan; İnşaat sektöründe sıkça yaşanan, kaynak, işgücü ve verimlilik kaybına neden olan, proje süreçlerinin aksamasına ve zaman zaman da durmasıyla sonuçlanan çatışmaların tanımlanmasına, nedenlerinin bilinmesine ve uygun çatışma yönetim biçiminin saptanmasına yardımcı olmaktır. Tezin dayandığı temel felsefe, insanların organizasyonların temel taşı ve değişmez unsuru oldukları fikrine dayanmaktadır.

Tez çalışmasının ilk bölümünde, çatışma yönetimi kavramı üzerinde durulmuş ve çatışmayla ilgili kavramlar, çatışmaya yönelik yaklaşımlar, çatışmanın örgüte etkileri ve farklı sınıflamalara göre çatışma türleri genel anlamda incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, çatışmanın nedenleri ve yönetimi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde İnşaat Sektörü, Proje Organizasyonu ve Proje Yönetim ekibi kısaca tanımlanmış, daha sonra da bu organizasyonlar ve ekipler arasındaki çatışmalar sürece ve türlerine bağlı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise tezin alan çalışmasını oluşturan çatışma giderim biçimleri tanımlanmış ve açıklanmıştır. Tezin sonunda Afsal Rahim'in Örgütsel Çatışma Envanteri (ROCI II) kullanılarak Türkiye'deki İnşaat Firmalarında İnşaat Personelinin çatışma giderim biçiminin saptanması amacıyla bir alan çalışması yapılmış. Bu alan çalışması sonucunda Türk İnşaat Sektöründe çalışan personelin yaşadıkları olası çatışmaların gideriminde hangi yaklaşımları benimsedikleri saptanmıştır. Bu tez çalışması yalnızca kaynak taraması ve alan çalışmasından oluşmakta, konuyla ilgili yeni bir modeli veya fikri içermemektedir.

A STUDY INTO THE CONFLICT RESOLUTION APPROACHES OF CONSTRUCTION PERSONNEL

SUMMARY

The aim of this study is to identify conflicts and their reasons that cause resource, labor force, and productivity loss and result in stalls and sometimes stops in project process, and also to identify proper conflict management methods. The main philosophy of this thesis is that individuals are the keystones and unchangeable components of organizations.

The first part is about conflict management concept and concepts related to conflict, approaches to conflict, the effects of conflicts to organization, and different types of conflicts based on distinct classifications are examined. In the second part, the causes of conflict and its management are inspected. In the third part Construction Industry, Project Organization, and Project Management team are shortly defined and later on conflicts among these organizations and teams are analyzed based on the process and types. And in the final part dispute resolution methods and defined and explained as the survey part of the thesis. At the end of the thesis a survey is conducted to identify the dispute resolution methods of the construction personnel of the construction firms in Turkey using the Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI II) of Afsal Rahim. At the end of this survey the adopted approaches to resolve conflicts among the personnel of the Turkish Construction Firms are determined. This study is only a literature search and survey do not involve and new models or ideas.

I. GİRİŞ

Bizler eski bir uygarlığın son, yeni bir uygarlığın ilk kuşağıyız. Binlerce yıl süren tarım devrimi, arkasından yükselişi üç yüzyıl süren sanayi uygarlığı ve bugün 3. Dalga olarak nitelendirilen yeni bir çağı, bilgi çağını yaşıyoruz. Her biri kendinden önceki kültür ve uygarlıkları silip süpürmüş ve yerlerine eskilerin hayal edemeyeceği yeni yaşam tarzları getirmiştir.

Tarım çağında değerin tanımı "toprak", sanayi çağında "finansal sermaye", bilgi çağında ise "insan" olmuştur.

Bugün içinde bulunduğumuz bilgi çağı ve bilgi toplumunun değer anlayışı, insan hayatındaki tüm yönleri etkilediği gibi insanın çalışma hayatındaki rolü ve işlevini de değiştirmiştir. Bilgi toplumunun sadece çalışma hayatı için değil, hayatın tüm yönleri için gerektirdiği insan modeli öğrenen insandır.

Artık organizasyonlar, rekabet ortamında teknolojinin, sermayenin taklit edilebileceğini; taklit edilemeyen tek şeyin ise "insan" faktörü olduğunu görmeye ve anlamaya başladılar.

Ralph Waldo Emerson'un dediği gibi " Uygarlığın gerçek ölçüsü, bir milletin nüfusu, kentlerin büyüklüğü yada tarımsal üretimi değil, yarattığı insanlardır "

Enformasyon çağında başarılı olmanın tek yolu, bağımsız, motivasyona sahip insanlar yetiştirmek ve sağlıklı, yüksek performanslı kuruluşlar yaratmaktır. Bu, personel ve işçilerin işe sadece elleriyle sarılmaları değil; akılları ve yürekleriyle de katkıda bulunmaları anlamına gelir. Bunun içinde organizasyonların etkin lider ve yöneticilere ihtiyaç vardır. " Kişilerin hayattan istediklerini elde etmeleri için, insanları yönetmesini bilmeleri gerekir " der Emille Paux. Drucker yönetmeyi "başkaları aracılığıyla doğru şeyin yapılması olarak tanımlar" Doğru işin yapılması bazı etik kavramları da beraberinde getirir.

Yöneticinin 5 temel fonksiyonundan biri olan kontrol, problem çözme, stres yönetimi ve çatışmaların yönetimini içermektedir. Kişiler ve gruplar arası çatışmaları etkin bir

şekilde sonuçlandırmak, ortaya çıkabilecek sorunları çözümlmek yöneticinin çeşitli rollerinden biridir.

Türkiye'de banka ve finans sektöründe başarılı uygulamaları olan İnsan Kaynakları uygulamaları İnşaat Sektöründe maalesef yeni yeni uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaların artmasıyla da İnşaat personelinin verimliliğinin, etkinliğinin ve kalitesinin artacağı, bu artışında İnşaat Sektörünü bugün bulunduğu yerden daha üst noktalara çıkaracağı düşünülmektedir. [1,2,3]



II. ÇATIŞMA

Çatışma (conflict) terimi, en genel anlamda, " Savaşlardan endüstriyel mücadeleye, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar" çeşitli durum ve olayları bünyesine almaktadır. [4, s.291] Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleriyle mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. [5, s.363] Bu tez kapsamında ise yalnız örgütsel çatışma incelendiğinden, endüstriyel ve toplumsal çatışmaya yer verilmemiştir.

Organizasyonlar, her biri organizasyonların verdiği mükafatlara karşılık olarak katkıda bulunan farklı iştirakçi (katılımcı) gruplarından oluşur. İştirakçiler, organizasyonun mal ve hizmet üretimi için gereksinim duyduğu kaynaklara ortak katkıda bulunmak için birbirleriyle işbirliği yapar. Aynı zamanda iştirakçiler, organizasyonun bu ortak faaliyetlerden oluşturduğu kaynaklar için yarışır.

Gelişmek ve hayatta kalmak için, bir organizasyon iştirakçiler arasındaki işbirliğini ve rekabeti yönetmelidir. Her iştirakçi grubun diğer gruplarıinkiyle biraz örtüşen kendi amaçları ve ilgi alanları vardır, çünkü tüm iştirakçilerin organizasyonun hayatta kalmasında ortak çıkarlara sahiptirler. Fakat iştirakçilerin amaçları ve çıkarları aynı değildir ve eğer bir grup diğer grupların çıkarlarına ters düşecek biçimde kendi çıkarlarını gözetirse çatışma baş gösterir. [6, s.499]

Kuramsal olarak, ancak her konuda aynı tezgahdan çıkmış gibi düşünen bireyler arasında çatışma olmayacaktır. Ne var ki, kuramsal mantık içinde doğru olan böyle bir durum, bireyler arası ilişkiler dünyasında bir olgu olarak yaşıntıya geçemeyecektir. Dolayısıyla, bireysel farklılıkların karşı karşıya gelmesi, her insanın yaşam kesitinin kaçınılmaz bir kaderi olduğu gibi, olayların anlaşılmasında, tartışılmasında ve çözümlenmesinde de gereklilik teşkil eder. [7, s.314]

Organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar yöneticilerin en fazla zamanlarını ve enerjilerini alan olayların başında gelmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre yöneticilerin zamanlarının yaklaşık % 20'sini çatışmaya ayırdığı ortaya çıkmıştır. [8, s.392]

Yönetici, herkesin kendine has özelliklerini tanıyıp bunlara saygı göstermelidir. Onları küçük görmek yerine, farklılıkları takdir etmeyi öğrenmelidir. [9, s.122] İyi liderler çalışanların perspektifini kavramayı, kendilerini onların yerine koymayı ve bütün bu çeşitliliğe söz hakkı tanımayı öğrenirler. [10, s.248]

Yönetici farklılıkları yöneten kişidir. Kişiler arası farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları v.b. organizasyonun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Organizasyonlarda çatışmalar bazen açık seçik ortaya çıkmakta, bazen de için için devam ettiğinden, personelin davranışlarını, gizli karşı koymaktan, açık muhalefete hatta sabotaja* kadar etkileyebilmektedir. [11, s.458]

Sanayi devriminin ilk aşamalarında yeni teknolojileri durdurma çabalarına rastlanmıştır. Daha 1663 yılında Londra'da işçiler ekmek paralarını tehlikeye sokan bıçkı fabrikalarını yakmışlardır. 1676 yılında da kurdele imalinde çalışan işçiler makinaları parçalamışlardır. Bu çıkışların en ünlüsü, 1811 yılında kendilerine "Luddite" denilen bir grup isyancının Nottingham kentindeki bütün dokuma makinalarını kırmalarıdır. Bu olaylarda söz konusu olan , makinaya düşmanlık değil acımasız bir işvereni yola getirme çabasıydı. Okuma yazması olmayan aç, sefil ve umutsuz işçiler makinayı kendi varoluşlarını tehlikeye sokan bir varlık olarak görüyorlardı. [12, s.212]

* Geçen Yüzyılda gerek buhar gücünün kullanılması, gerek makina mühendislerinin birçok üretim işini makinalara yaptıran buluşları, Fransız sanayi işçileri arasında, işten atılma korkusu yaratmış. Bu yüzden işçiler, ayaklarına giydikleri "**sabo**" larını zaman zaman emek düşmanı makinaların oynar parçaları arasına atıp arıza çıkartmışlar. Kendi akıllarınca "**iş güvencesi**" sağlamak istemişler. İşte bu harekete "**sabotaj**" denmiş. [13, s.172]

Endüstriyel sabotaj, güç algılanan ve gizli karşı koyma temel düşüncesinin altında yatan faaliyet şeklidir. Bu belki de sıkıcı (tekdüze) işten soluklanmaya çalışan veya zalim yönetimi göz önünde tutarak başkaldırmayı isteyen işçilerden bir yanıttır. Sabotaj işin akışını bozabilir ve işçilere kendi iş konumları üzerinde bazı kontrollere sahip oldukları hissini verebilir.

Bütün sabotaj davranışları iş ortamında 'bozmak ve yok etmek' değil, sadece bazı erteleme ve karışıklığa neden olur. Ne de sabotaj mutlaka kuralları bozar. Kuralların kendileri birbirleriyle çatışıyor olabilir ve sabotaj, bazı diğer enformel beklentiler yerine getirildiğinde kurallardan birini (genellikle resmi) sona erdirebilir. [14, s.254-255]

Bugün başını almış giden teknolojiye karşı çıkışlar farklıdır. Bu isyanı yapan hiçte öyle yoksul ve cahil olmayan, hatta teknolojiye ve ekonomik gelişmeye de itiraz etmeyen, ama kontrol

altına alınmamış bir teknolojik gelişmenin kendileri için, bütün yeryüzü için bir tehlike yaratabileceğine inanmış insanlardan oluşan ve gittikçe büyüyen bir ordudur. [12, s.212]

Bu işyerlerinde ölümle sonuçlanan şiddetlere dahi neden olabilmektedir. Sadece ABD’de her yıl bin 400 kişi işyerinde öldürümekte; yaralanma, hatta cinayetle sonuçlanabilen cinnet olayları küçük şirketler kadar büyük holdinglerde de meydana gelebilmektedir. [15, s.56]

Ayrıca her çatışma personel üzerinde bir baskı (stress) yaratmaktadır. Baskının, özellikle aşırı baskının (overstress) pek çok davranış bozukluklarına ve insan bünyesinde çeşitli sorunlara (ülser, kalp hastalıkları, v.s.) neden olduğu bilinmektedir. [11, s.458]

Yöneticiler çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak ve bir bakıma farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek organizasyonun amaç ve menfaatlerine uygun bir biçimde sonuçlandırmak durumundadırlar. [11, s.458]

Yöneticinin 5 temel fonksiyonundan biri olan kontrol, problem çözme, stres yönetimi ve çatışmaların yönetimini içermektedir. Kişiler ve gruplar arası çatışmaları etkin bir şekilde sonuçlandırmak, ortaya çıkabilecek sorunları çözümlmek yöneticinin çeşitli rollerinden biridir. [16, s.16]

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan etkin olarak yönetilmelidir. Yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. [17, s.358]

2.1 Çatışmanın Tanımı

Örgütlerle ilgili birçok kavramda olduğu gibi çatışma konusunda da düşünürlerin üzerinde ittifak ettikleri bir tanım bulunmamaktadır. Çatışmanın İngilizce karşılığı olan "Conflict" kelimesi latince "conflictus" kökeninden gelir ki bu da birbirine vurmak, karşı gelmek anlamındadır. [18, s.3]

Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşüncüyü veya olayı benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar. Çatışmayı, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlamak mümkündür. [19, s.146]

Çatışmayla ilgili diğer tanımlamalar ise şöyledir:

Psikolojik bir süreç olarak çatışma, ya bireyin kendi içinde ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyumsuzluğu şeklinde tanımlanır. [7, s.313]

Çatışma; ulaşılacak amaçlar ya da bu amaçlara ulaşmada uygulanacak yöntemler konusunda anlaşmazlık çıktığında görülen bir durumdur. [8, s.392]

Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. [11, s.459]

Çatışma, bir sosyal yada biçimsel grupta yer alan bireyler (veya gruplar) arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak; veyahut bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliği olarak düşünülebilir. [4, s.291]

March ve Simon, ünlü eserleri 'Örgütler' de çatışmayı, standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma ve bunun sonucunda birey ya da grubun bir eylem seçeneğini seçmekte güçlüğü uğraması olarak tanımlıyorlar. [20, s.473]

Çatışma, çelişik olan karşıt güçlerin itişmesi...çelişme deyiimiyle anlamdaştır. İnsansal ve toplumsal çelişmeleri dile getirmek için kullanılır. [21, s.44]

Çatışma; " Aynı şeyi elde etmek için farklı grup ve bireylerin birbirlerini devre dışı bırakmak veya zayıflatmak amacına yönelik olarak yaptıkları bilinçli mücadele, bir konuda birbirini yadsıyan görüş ve iddiaların meydana getirdiği karşıtlık " olarak tanımlanmıştır. [22, s.71-72]

Örgütsel çatışma, bir kişi veya grubun amaca yönelik davranışının başka bir kişi veya grubun amaca yönelik davranışını engellemesiyle ortaya çıkan mücadele şeklinde de tanımlanır. [23, s.583]

Blakeway'in çatışmaya bakışı ise şöyledir: [18, s. 4-5]

- Çatışma, yapıcı ve yıkıcı sonuçları olabilen doğal bir süreçtir.
- Çatışma, kişiler, gruplar, toplumlar, ülkeler arasındaki tüm önemli ilişkilerin doğasında vardır.
- Çatışmanın çok değişik nedenleri olabilir. Ancak çoğunun altında yatan en önemli neden kimlik arayışı yada benlik duygusudur.

- Kişiler problem değildirler, kişilerin problemleri olabilir.
- Çatışma iletişim yoluyla yapıcı bir şekilde çözümlenebilir.
- Çatışmalara çözüm bulma becerileri durumun analizini yapma, tarafları bir araya getirme, tarafları rekabet ortamından alarak problem çözme ortamına yöneltme, işbirliği ve güven yaratma, gözlem yapma, dinleme ve konuşma gibi iletişim becerilerini kapsar.
- Çatışmalara çözüm bulma, üretici sonuçlar almaya yönelik bir problem çözme sürecidir.

Wilmot & Wilmot'a göre ise [18, s.4] çatışma iyi yada kötü diye değerlendirilemez, olay kişilerin paylaştıkları bir iletişimdir. İletişim açısında ele alındığında ise çatışma, birbirine bağlı, en az iki kişi arasında, birbirine zıt amaçların algılanması, yeterli miktarda olmayan bir şeyin paylaşılması ve bir tarafın olaya karışması sonucu çıkan ifade edilmiş bir mücadeledir. Taraflar birbirleriyle işbirliği içinde ama birbirlerine zıt iki tarafı temsil ederler. Kişiler arası çıkan çatışmalarla ilgili yaygın bazı varsayımlar vardır. Bunlar:

- Uyumlu olmak normal, çatışmaya girmek anormaldir.
- Çatışma ve anlaşmazlık aynı olgudur.
- Çatışma patolojiktir.
- Çatışmanın önlenmesinden, azaltılmasından ve üstesinden gelinmesinden bahsedilir ama, haklı nedenlere dayandığı zaman kışkırtılmasından, şiddetlendirilmesinden söz edilmez.
- Çatışma kişilik problemleri sonucu olarak görülür.
- Çatışma içinde olmak kızgınlık duygusunu taşımayı gerektirir.

Pondy ise, örgütsel uyuşmazlık isimli makalesinde, çatışma terimini aşağıdaki anlamlarda kullanılmıştır: [24, s.2]

- Kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları, v.b. ön koşulların yarattığı karşıtlık.
- Duygusal durumlar, gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b. süreçlerden doğan anlaşmazlık.

- Bireylerin çatışma durumunu kavrama veya fark etme yetenekleri ile kavrayış düzeylerinden kaynaklanan karşıtlık.
- Çatışmacı davranışlar: Pasif direnişten açık saldırganlığa kadar değişen uyumsuzluk davranışları.

Çatışma örgütlerde hep olacaktır. Çatışma kişisel, kişiler arası, rakip gruplar ya da koalisyonlar arasında olabilir. Örgütsel yapılara, rollere, tutumlara ve klişelere yerleşik olabilir veya kaynakların kıtlığı nedeniyle ortaya çıkabilir. Açık veya örtülü olabilir. Nedeni ve kazandığı biçim ne olursa olsun, kaynağı algılanan ya da gerçek çıkar farklılığında yatar. [25, s.190]

2.2 Çatışmayla İlgili Kavramlar

Çatışmayla doğrudan ilişkili olarak işbirliği, rekabet, saldırganlık ve performans kavramlarını gösterebiliriz. [4, s. 304-307]

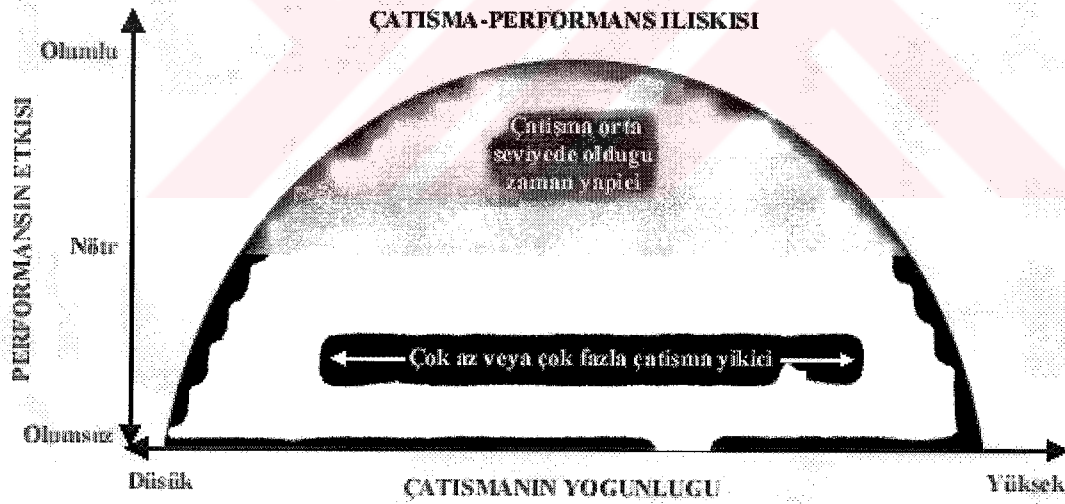
Çatışma-İşbirliği: İşbirliği kavramı hatalı olarak çatışma teriminin karşıtı olarak kullanılır. İşbirliği birey ve grup faaliyetlerinin arzu edilen amaçlar doğrultusunda etkin bir biçimde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Bununla beraber çatışmanın olmadığı her durumda "işbirliğinin" var olduğu söylenemeyeceği gibi, çatışmanın bulunduğu her durumda da işbirliği olmadığı söylenemeyecektir.

Çatışma-Rekabet: Rekabet kavramı hatalı olarak çatışma kavramıyla aynı anlamda kullanılır. Rekabet, bir ya da daha fazla birey veya grubun, arzulanan bir hedef için çaba sarf etmesi olarak görülebilir. Aşırı rekabetin çatışma ve düşmanlığa yol açabilmesine karşılık, çatışma ile rekabetin aynı şey olduğu söylenemez. Bu Pondy'e göre gizli (bir dereceye kadar algılanan) bir çatışma durumu olmakla beraber bir çatışma davranışı şeklinde görülemez. Diğer taraftan, bu iki kavramın aynı anlama geleceği ortak bir bölge de mevcuttur.

Çatışma-Saldırganlık: Çatışmanın hatalı olarak kullanıldığı kavramlardan biri de saldırganlıktır. Saldırganlık, kendisine yönelik bir tehlikeden kaçınmaya çalışan bir bireye (ya da gruba) yönelen, tasarlanmış bir zarar verme eylemi şeklinde tanımlanabilir. Çatışma kısmen saldırganlık içinde gizlenebilmekle birlikte, bu iki olgu bir kaç noktada farklılıklar göstermektedir. Bunların başında, çatışmanın büyük ölçüde rekabet ve engellemeden kaynaklanmasına karşılık, saldırganlığın rekabet ve engellemenin de yer aldığı çok çeşitli konulardan kaynaklanması gelir. Yani

saldırganlık, çatışmayı da kısmen içine alan daha geniş bir kaynak setine sahiptir. Bir diğer farklılık ise bu iki olgunun temelinde yatan güdülere uzanır. Çatışmada, taraflar birincil olarak çeşitli amaçlara ulaşmayla ilgilidirler. Doğal olarak, bu amaçlara ulaşma çabaları esnasında karşı tarafa kızma, öfkelenme ve hücum etme gibi davranışlarda bulunulması olasıdır. Ancak temel dürtü amaçlara ulaşılmasıdır. Saldırganlık ise, bunun tersine, karşı tarafa zarar verme ya da yaralama isteği gibi dürtülerden kaynaklanır. Sonuncu farklılık noktası, bunları gidermeye yönelik olarak başvuru yöntem ve stratejilerde görülür. Çatışmaları çözümlemede en çok başvuru yöntemler pazarlık, üst hedefler oluşturma, v.b. dir. Buna karşılık yapılan araştırmalarda saldırganlığın kontrollüğü için en fazla dikkat çeken stratejilerden ikisinin cezalandırma ve rahatlatma (boşalım sağlama) olduğu görülmüştür.

Çatışma-Performans: Güncel bakış , çatışmanın kaçınılmaz olmasına rağmen, dikkatli yönetilmesiyle organizasyonun performansını arttırabileceği yönündedir. Öğrenme psikolojisinde yapılan çalışmalarda, bireylerin performans verimliliğinin artmasında içinde bulundukları "gerginlik" ya da "uyarılmışlık" düzeyinin önemli bir yeri olduğu anlaşılmaktadır. [7, s.314]



Şekil 2.1 Çatışma-Performans ilişkisi

Şekil 2.1 de görüldüğü gibi çatışmanın az veya çok olması durumunda performans düşüken, çatışmanın orta seviyede olduğu zaman ise performansın maksimum olduğu görülür. [26, s.381]

2.3 Örgütsel Çatışmaya Yönelik Kavramlar

Örgütsel çatışmaya yönelik olarak üç yaklaşımlardan bahsedebiliriz:

A) Geleneksel Yaklaşım

Bu yaklaşım klasik örgüt teorisinin çatışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. Geleneksel bakış açısı veya felsefesi 19. Yüzyılın görüşü olan ve 1940'lara kadar süren felsefedir. Bu felsefeye göre, çatışma yıkıcı olarak görülmekte ve ne suretle olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerekmektedir. [27, s.108] Örgütsel çatışma örgütte bazı şeylerin hatalı olduğunun kanıtı olarak değerlendirilmiştir, çünkü geleneksel yönetim anlayışında çatışma, işbirliği ve örgütün anti tezi olarak kabul edilmiştir. [28, s.76] Klasik örgüt teorisinin öncüleri sayılan Taylor, Fayol ve Weber'in örgütsel etkinlik varsayımlarına göre bir örgütteki görevler, yöntemler, kurallar ve yetki ilişkileri açık olarak tanımlanır, çalışan herkes bu tanımlara uygun davranırsa rasyonel bir örgüt yapısı kurulabilir. Böylece de çatışmalar ortadan kalkar veya daha baştan önlenabilir. [24, s.5] Bu görüşe göre, çatışma konusuna yaklaşımdan çok uzaklaşmak, zor kararlar almamak ve her zaman mutlu aile görüntüsünü sürdürmek önem taşır. [20, s.474]

B) Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım Neoklasik örgüt teorisinin çatışmaya bakış açısını yansıtmaktadır. 1920'lerde Mary Parker Follet'in çatışmanın "yapıcı" olabileceğinin fark etmesiyle gelişmiştir [27, s.108] Bu yaklaşım çatışmayı kabul etmekte ve karmaşık örgütlerin yapıları gereği çatışma içinde bulundukları vurgulamaktadır. Davranışçı felsefe taraftarları, çatışmaların genel olarak bireyler ve gruplar arası farklılıklardan doğduğunu; çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkların ortadan kaldırılması anlamına geldiğini öne sürerek, bunun olanaksızlığını belirtmişler ve, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaların benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca, bu yaklaşım taraftarlarının çatışma yaratan koşulları olumlu bir şekilde desteklenmeye teşebbüs ettikleri görülmemiştir. [4, s.308]

C) Etkileşimsel Yaklaşım

Günümüzün en geçerli yaklaşımı olan Etkileşimsel Yaklaşım, Davranışsal yaklaşımdan farklı olarak olumlu çatışmaları açıkça desteklemeye yönelir ve çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde

tanımlar. Yine Etkileşimsel Felsefe çatışmaların yönetimini yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür. [4, s.308] Davranışçı görüşten ayrıldığı özellikler: [29, s.7]

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder.
- Karşı koymayı açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve yönetim tekniklerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmanın yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Örgütsel çatışmaya yönelik geleneksel ve modern yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak Tablo 2.1' de verilmiştir. [4, s.307-308] ve [29, s.8]

Tablo 2.1 Çatışmaya Yönelik Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
Çatışma istenmeyen bir şeydir. Dolayısıyla çözümlenmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması gerekir	Çatışma, sosyal sistem için yararlıdır ve desteklenmelidir. Ancak, kontrolden çıkmaması için yönlendirilmelidir
Çatışmadan kaçınmak mümkündür	Çatışmadan kaçınmak mümkün değildir
Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve ona yönelmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılardan kaynaklanır.	Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elamanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılık v.b. nedenlerden kaynaklanır.
Çatışma tarafların aralarının açılması, güven ve anlayışın eksilmesi ve işbirliğinin azalmasına yol açar	Çatışma; yiyecek, statü, sorumluluk ya da güç gibi kıt kaynaklar için mücadele sonucu veya insanların yapısındaki rekabetçi ve saldırganca tutumlar sonucu ortaya çıkar
Optimal örgütsel iş performansı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	Optimal örgütsel iş performansı rasyonel düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.
Çevre, davranış biçiminde önemli role sahiptir. Hatta, rekabetçilik ve saldırganlık gibi istenilmeyen davranışların, değişebilen çevre koşullarından kaynaklandığı söylenebilir	İnsanları saldırganlığa iten etmenler, çevresel koşullardan çok, kalıtsal ve psikolojik unsurlardır
İnsan, esas olarak iyidir. İşbirliği, güven ve iyilik insanların doğasında mevcuttur	Şayet insanlar esas itibarıyla kötülüğe eğimli olmasaydı, asla rekabetçi ve saldırganca iç güdülere yönlendirilmezlerdi
Yöneticilerin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır	Yönetimin görevi, çatışmayı optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir

2.4 Çatışmanın Örgüte Etkileri

Çatışma, insanların var olduğu her yerde ortaya çıkar. Organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans düzeyleri olumsuz anlamda etkilenmekte, çok fazla çatışmanın olduğu organizasyonlarda ise, kararların gecikmesi ve verilmemesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. [30, s.114]

Buradan yola çıkarak çatışmanın organizasyonlara yararlarını ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz. [31, s.104]

2.4.1 Çatışmanın Yararları

- ▶ Çatışma, belirli bir durumda ayırık taraflar arasında bir yakınlaşma doğmasıyla sonuçlanabilir.
- ▶ Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak, sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.
- ▶ Çatışma sonucunda, eski amaçlar yerlerini daha iyi ve geniş amaçlara bırakabilir.
- ▶ Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (örneğin biçimsel olmayan grup tartışmaları gibi) bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.
- ▶ Gruplararası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.
- ▶ Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına ve ortaya konmasına izin vererek, yeniliği ve yaratıcılığı arttırabilir.
- ▶ Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlayabilirler.
- ▶ Çatışma, birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.
- ▶ Çatışma, insanın yapısında varolan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.

► Öğrenme özendirilir ve eleştiri daha hoşgörölü hale getirilir. Grubun iç uyumunu da olumlu yönde etkiler. Karar verenlerin, karar verirken kendilerinininki de dahil olmak üzere çatışan değerleri göz önüne almalarını sağlar. [20, s.481]

► Çatışmayla başa çıkabilme becerileri, bireyin meslek başarısını ve hayatının kalitesini arttırabilir. [18, s.8]

► Bireylerin arasındaki ilişkilerin güçlenmesini sağlayabilir. [24, s.8]

► Çatışma, hayatı monotonluktan kurtararak, kişilerin merak duygularını ön plana çıkartır. [24, s.8]

► Çatışmayı çözme ihtiyacı, insanların eylemlerini değiştirme yollarını aramalarına neden olabilir. [32, s.465]

► Çatışmanın çözüm yollarını aramak, sadece yenilik ve değişime öncülük etmez, değişimi daha kabul edilebilir yapabilir. [32, s.465]

► Çatışma, insanları kendi farklılıklarını yaşamada, örgütlerin ahlaki ve adilane gelişimlerine katılmada ve doğrudan haksızlıklarla ilgilenme konusunda onları cesaretlendirir. [32, s.465]

2.4.2 Çatışmanın Sakıncaları

► Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

► Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir.

► Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açabilir.

► Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.

► Çatışma, morali, tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.

► Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.

► Çatışma, örgütsel amaçların sapmasına yol açabilir. [24, s:8]

► Koordinasyon bozulup denetim zorlaşabilir. [24, s.8]

- ▶ Bireyler kendilerini daha önemli görmeye başlayabilirler. Bu da çatışma potansiyelini arttırabilir. [24, s.8]
- ▶ Örgütsel kaynakları öncelikle istenen amaçlara ulaşma doğrultusuna yöneltmek yerine, çatışma, özellikle zaman ve para gibi kaynakları tüketebilir. [32, s. 466]
- ▶ Çatışma çalışanların psikolojik sağlığını da olumsuz yönde etkiler. [32, s. 466]
- ▶ Belirli bir zaman sonra, çatışma, yardımlaşmaya ve güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını güçleştirir. [32, s. 466]
- ▶ Kuvvetli çatışmalar ve rekabet, çalışanlar arasında gerekli olan işbirliğini olumsuz yönde etkiler. [32, s. 466]
- ▶ Organizasyonun birincil amacı yüksek ürün kalitesi olduğunda, çatışmaya dayalı rekabet çoğu zaman akılsızca olur. [32, s. 466]

2.5 Çatışma Türleri

2.5.1 Taraf Olanlara Göre Çatışmanın Sınıflandırılması

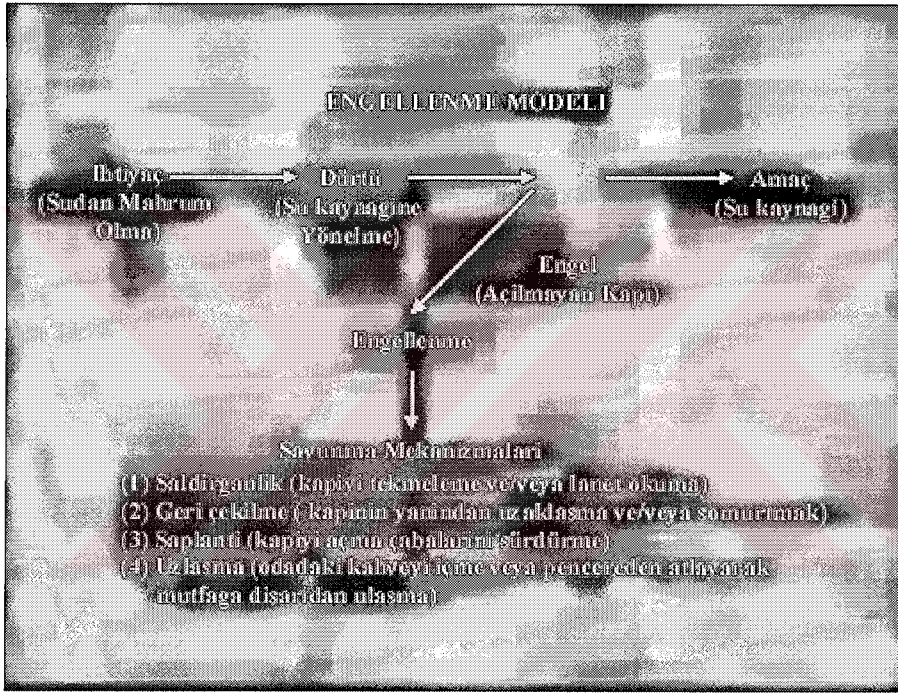
2.5.1.1 Kişinin Kendi İçinde Çatışması

Kişinin kendi içindeki çatışması; kişinin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı, veya kendisinden farklı ve birbiriyle çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) beklendiği, veya kendisinden yapabileceğinin fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır [11, s.463]

İhtiyaçların dürtüye, dürtülerin güdüye, güdülerin ise davranışa neden olduğu şeklindeki güdüleme sürecini göz önüne alındığında, bireyin kendisine yönelik beklentileri her zaman yerine getiremediği görülmektedir. Bireyin kendi içinde (1) Pek çok rekabetçi ihtiyaç ve roller (2) Güdüyü ve rolleri açıklamaya yönelik farklı yollar (3) Güdü ve amaç arasında meydana gelebilecek pek çok engel (4) Arzulanan amaçlarla ilgili bir takım olumlu ve olumsuz yön bulunacaktır. Bireyin adaptasyonun sürecini karmaşık hale getirecek ve sonuçta çatışmayla sonuçlanacak. Bu da bireyin sosyal ve örgütsel çevrede ilişkilerini etkileyerek, bireylerarası çatışmaya yol açacaktır. [33, s. 385]

Kişi birbiriyle çelişen bilişsel öğelere sahipse ya da mevcut bilişsel dengesi ile çelişen yeni uyarıcılarla karşılaşırsa iç çatışma yaşar. Bireysel çatışmaların önemli bir bölümünü oluşturan bilişsel çelişki konusunda Festinger'in tanınmış bir yaklaşımı vardır. Buna göre sahip olduğu bilgiye/tutuma aykırı bir davranışta bulunan kişi , bilişsel çelişkiye düşer (rahatsız olur). Bu çelişkiden kurtulabilmek için şu üç yoldan birine yönelir. [34, s.22]

- Davranış değiştirir.
- Tutumunu değiştirir ya da yeni bilgiler edinerek, o konudaki var olan bilgisini geliştirir.
- Psikolojik savunma mekanizmalarından birini kullanarak, çelişkinin yarattığı rahatsızlıktan kurtulmaya çalışır.

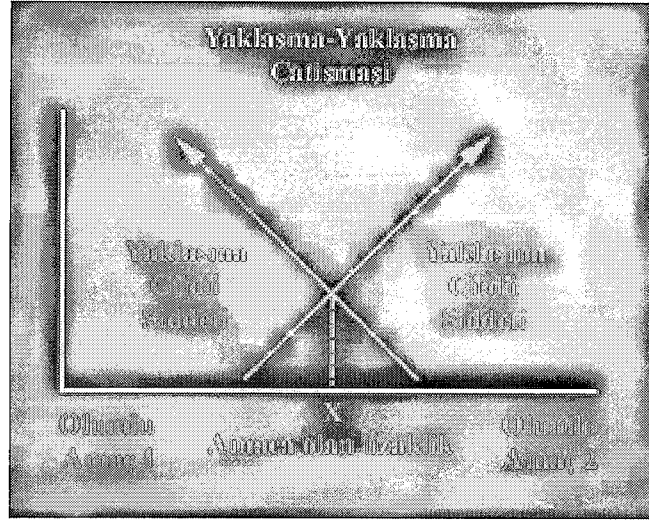


Şekil 2.2 Engellenme Modeli

Bireysel çatışmaya neden olan bir sebep de engellenmedir. Engelleme bireyin yönlendirilmiş ve davranışının istenen amaca erişilmeden engellenmesiyle ortaya çıkar. Şekil 2.2'de engellenmeye örnek olarak, susamasına karşın kapının kapalı olması nedeniyle amacına ulaşamayan insanı verebiliriz. [33, s.385] Kişinin kendi içindeki çatışmasını amaç ve rol çatışması olarak ikiye ayırılır:

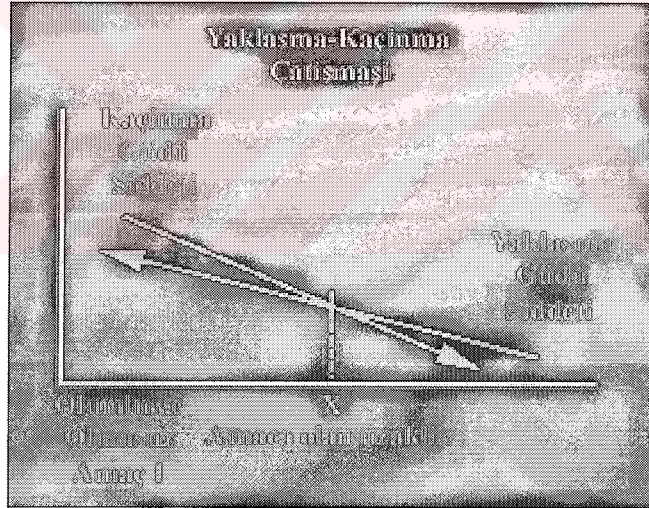
A) Amaç Çatışması

Çatışan birey yada gruplar arasındaki amaçların farklı olmasından kaynaklanabilir. Üç tür amaç çatışması vardır: [35, s.156]



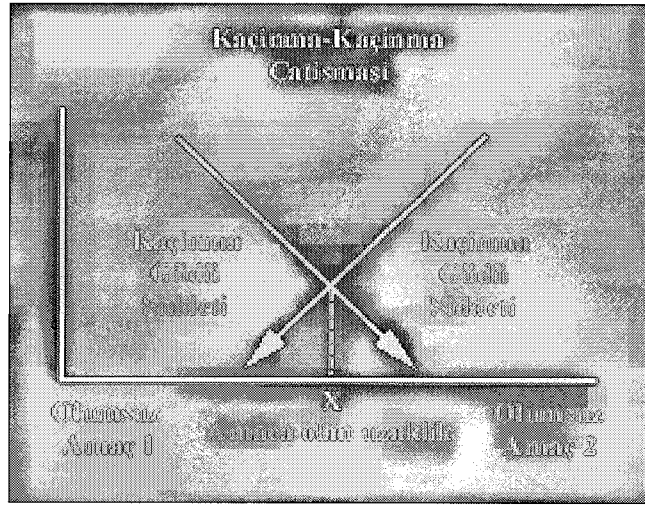
Şekil 2.3 Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Şekil 2.3'de görüldüğü gibi bireyin elde etmek istediği bir kaç amaç olup da kararıyla bunlardan yalnız birini elde edebilecekse böyle bir çatışma vardır. Bu çatışma, amaçlara eşit değer veriliyorsa, uzun ve güç bir çatışma halini alır. Birey seçimini yaptıktan sonra çatışma son bulur.



Şekil 2.4 Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Şekil 2.4'de görüldüğü gibi alternatiflerin hem istenen, hem de istenmeyen yönleri vardır. Örneğin, birey çok arzuladığı bir şeyi satın almak istiyordur ama bu mal çok pahalı olduğundan, satın alırsa paraca epey sıkıntıya düşecektir. Amaca ulaşmak için atılan adımlar ve karşılaşılan olumsuz durumlar çatışmaya yol açar. Bireyin olumsuz amaçları seçmemesi durumunda ise çatışma çözülür.



Şekil 2.5 Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Şekil 2.5'de görüldüğü gibi birey kararla elde edebileceği amaçlardan hiç birini hiç birini istememektedir; ama yinede bir seçim yapmak zorundadır.

B) Rol Çatışması

Rol kavramı, Amerikalı Antropolog Ralph Linton'un düşüncelerine dayanmaktadır. Linton, birbirleriyle ilişkili davranış kalıplarıyla bağıntılı yapılara "statü" adını vermektedir. Rol ile status aslında birbirlerinden ayrılamaz. Hiç bir rol içermeyen statuslar veya hiç bir status içermeyen roller yoktur. Değişik rol öğeleri arasındaki uyumsuzluğa "rol çatışması" adı verilmektedir. [36, s.483]

Roller, bireyin belli normlara göre yapmak zorunda olduğu veya yapılmasını uygun bulunduğu ve yapabildiği, başkalarının ise hak olarak ondan talep ettiği veya statusu gereği ondan beklediği davranış kalıplarıdır. [37, s.6]

Rol çatışması, kişinin beklentileriyle başkalarının beklentileri arasında uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkar. Rol çatışmasının varlığı iş tatmininin düşük seviyelerinde, organizasyondaki güvensizlikten, kendine güvenin azalmasından, boş duygular ve işle ilgili diğer duygusal problemlerde ortaya çıkar. [38, s.175]

Bazı kimseler, rollerin gereklerine kolayca uyabildikleri halde, diğerleri yadırganacak derecede uyumsuzluk gösterirler. Bazı kimseler, çatışmalı rol davranışlarından daha az etkilendikleri halde, çeşitli savunma mekanizmaları icat ederek içinde bulundukları durumu katlanabilir hale getirmekte daha büyük bir başarı gösterdikleri

halde, bazıları çeşitli anormal davranışlar geliştirirler.

Aynı bir status için önerilen roller, birbirleriyle uzlaşamadığı, yani birinin yerine getirilmesi diğerinin ifa edilmesine engel olduğu zaman yaratılmış olan çatışma sebebiyle, bireylerin önerilen rollere uymaları güçleşmektedir.

Buna karşılık, birbirleriyle uzlaşmayan rollerin birbirleriyle çatışma olasılığını azaltacak veya ortadan kaldıracak birtakım imkan ve kolaylıklar bulunduğu zaman, bireylerin bu rollere uyumu daha kolay bir hale gelmektedir.

Bireylerin ilerde benimsemek zorunda kalacakları rollere uyum sağlayabilmeleri için, bu rollerin iyice belirlenmiş veya sınırlandırılmış olması gerekmektedir.

Bireyin bir rolle ilgili olarak kazandığı inançlar ve değerler, diğer bir rolle ilgili olarak kazanacaklarıyla çatışır bir hale gelebilir. Toplum ne kadar karışık, yahut sosyal kurumlar ne derece kaypak veya sarsılmış bir hal alırsa, rol çatışmalarının artma olasılığı da o oranda fazla olur. Ahlaki ve hukuki normların sözde tatbik edildiği bir toplumda veya grupta "dediğimi yap, yaptığımı yapma" davranışının hakim olduğu bir toplumda, birey çelişik etkiler altında bulunuyor demektir. [37, s.46-54]

Rol çatışması türlerini aşağıdaki şekilde vermemiz mümkündür [39, s.22]

Rol Verenler Arası Rol Çatışması: Bir rol yapan bir rol verenden gelen rol beklentileri ve baskılarının, bir ya da daha fazla sayıdaki rol verenden baskı ve beklentileri ile uyumsuz olmaları durumunda ortaya çıkar.

Roller Arası Çatışma: Bir bireyin aynı anda birbiri ile çelişen farklı rolleri üslenmesi durumunda ortaya çıkar.

Birey-Rol Çatışması: Bu çatışma rol yapan bireyin değer, inanç, gereksinim ve yeteneklerinin rol düzleminin taleplerine uyumsuz olduğu durumda ortaya çıkar.

Aşırı Rol Yüklenmesi: Bireye üstlenebileceğinden fazla rol yüklenmesi durumunda ortaya çıkar.

Düşük Rol Yüklenmesi: Rolün bireyin kendi kapasitesinin altında olması durumunda ortaya çıkar.

Ayrıca bireyler, sosyal yaşamdaki ya da işyerlerinde üstlendikleri rollerden dolayı

sosyal yaşamda ya da işyerlerindeki roller arasında çatışmaya düşebilirler.

2.5.1.2 Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma iki veya daha fazla kişinin birbirlerine karşı koymalarıyla ortaya çıkar. [26, s.380] Bir başka tanımlamaya göre kişiler arası çatışma, bir ya da daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bu durumun en önemli nedeni, kişilerin amaçlarının, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgi ve verilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Ayrıca, kişilerin örgüt içinde oynadıkları rolde çatışmaya neden olabilir. [30, s.115]

Çatışma konusunda araştırma ve çalışmalar yapan Joe Kelly en az iki kişinin kutuplaşmış bakış açılarına sahip oldukları, belirsizliklere biraz olsun hoşgörüyü bakamadıkları, uzlaşmaların yararını göz ardı ettikleri ve çok çabuk sonuca ulaşma eğiliminde oldukları zaman, bu bireyler arasındaki çatışmanın kaçınılmaz olacağını ifade etmiştir. [33, s.394]

Kişilerarası ilişkilerde beklentilerin çoğu zımnidir. Belirli bir şekilde söylenmez ya da açıklanmazlar. Ama insanlar yine de belirli bir duruma beklentilerini yansıtırılar. Beklentiler belirli olmadıkları ve paylaşılmadıkları zaman, insanlar işe duygularını karıştırmaya başlar. Basit anlaşmazlıklarda birikir, bu ise kişilik çatışmalarına ve iletişim bozukluklarına neden olur. [40, s. 204]

Bu aşamada insan etkileşimleriyle ilgili 6 paradigmadan bahsetmekte yarar vardır. [40, s.218-226]

► Kazan/Kazan

Kazan/Kazan zihinsel ve duygusal bir düşünce tarzıdır. Bütün insan etkileşimlerinde sürekli olarak karşılıklı yarar anlayışındadır. Kazan/Kazan, yaşamı bir rekabet arenası değil, bir işbirliği alanı olarak görür. Kazan/Kazanın temelinde şu paradigma bulunur: Herkes için her şeyden yeterince vardır, bir insanın başarısı diğerlerinin başarısızlığı anlamına gelmez.

► Kazan/Kaybet

Kazan/Kaybet: "Ben kazanırsam, sen kaybedersin" der. Liderlik tarzı bakımından Kazan/Kaybet, otoriter bir yaklaşımdır: "Benim istediğim olur, senin istediğin olmaz." Kazan/Kaybet paradigmasına bağlı insanlar, istediklerini elde etmek için konum,

güç, kimlik, varlık ya da kişiliklerden yararlanırlar.

► Kaybet/Kazan

Kaybet/Kazan, Kazan/Kaybet'ten daha kötüdür. Çünkü bunun standartları; yani istekleri, beklentileri, hayalleri yoktur. Genellikle Kaybet/Kazan tarzı düşünen kişileri çabucak hoşnut edebilir ya da yatıştırabilirsiniz. Onlar beğenilmek ya da kabul edilmekten güç kazanmaya çalışırlar. Kendi duygu ve inançlarını açıklayacak cesaretleri pek yoktur.

Pazarlıklarda Kaybet/Kazan, teslim olma; yani boyun eğme ya da vazgeçme gibi görülür. Liderlik tarzında ise bu, fazla hoşgörü ya da gevşeklik sayılır.

Kaybet/Kazan tipindekiler birçok duygularını içine atar ve açıklanamayan duygular hiçbir zaman kaybolmaz: diri diri gömülür ve daha sonra çok daha çirkin bir biçimde ortaya çıkar. Psikosomatik bozukluklar, özellikle solunum, sinir ve dolaşım sistemi hastalıkları, çoğu zaman Kaybet/Kazan zihniyetinin baskı altında tuttuğu birikmiş öfke, derin düş kırıklığı ve boşa çıkan umutların yeniden canlanmasıdır.

Duygularını sürekli baskı altında tutan, onları aşarak daha yüksek hedeflere doğru gidemeyen insanlar, bunun kendilerine olan saygılarının ve sonunda da başkalarıyla olan ilişkilerinin niteliğini etkilediğini görürler.

► Kaybet/Kaybet

İki Kazan/Kaybet tipi bir araya geldiğinde, -yani iki kararlı, inatçı, bencil kişi etkileşim kurduğunda sonuç Kaybet/Kaybet olur. İkisi de kaybeder. İkisi de kinlenip "hesap sormak" ya da "intikam almak" isterler.

Bazı insanlar merkezlerine düşmanı öylesine yerleştirir, başka birinin davranışına öylesine saplanırlar ki, o kişinin kaybetmesinden başka bir şey istemezler. Bu, kendilerinin de kayba uğraması anlamına gelse bile aldırılmazlar. Kaybet/Kaybet, düşmanca bir çarpışma felsefesidir.

Kaybet/Kaybet aynı zamanda kendi yönünü bulamadığı için çok mutsuz, başkasına fazlasıyla bağımlı olanlarında felsefesidir, ve onlar, herkesin kendileri gibi olmasını isterler. "Hiç kimse bir şey kazanmazsa, belki de hep kaybeden biri olmak, o kadar kötü sayılmaz."

► Kazan

Çok görülen diğer bir seçenek, sadece "Kazan" diye düşünmektir. Kazan zihniyeti olan insanların bir başkasının kaybetmesini istemeleri zorunlu değildir. Bunun konuyla bir ilgisi yoktur. Önemli olan isteklerini elde etmeleridir.

Yarışma ya da rekabete gerek olmadığında, Kazan, günlük pazarlıklarda belki de en fazla kullanılan yaklaşım tarzıdır. Kazan zihniyetli bir insan her şeye kendi çıkarları açısından bakar. Başkalarını da kendi başlarının çaresine bakmaya bırakır.

► Kazan/Kazan Ya da Pazarlık Yok

İnsanlar iki tarafında kabul edebileceği sinerjik bir çözüm elde edemediklerine göre Kazan/Kazan'ın daha da yüksek bir ifadesi olan "Kazan/Kazan ya da Anlaşma Yok" yolunu seçebilirlerdi.

Anlaşma yok yöntemi, temelde şu anlama gelir: İkimizin de işine yarayacak bir çözüm bulamıyorsak, anlaşma yapmamak konusunda dostça anlaşırız.

"Anlaşma Yok" yolunu bir seçenek olarak gördüğünüz zaman kendinizi özgür hissedersiniz. Çünkü insanları kullanmaya, kendi programınızı kabul etmeleri için zorlamaya, stediğinizi elde etmek için savaşılmaya gerek kalmaz. Açıkça konuşabilirsiniz. Olayların temelindeki daha derin sorunları gerçekten anlamaya çalışabilirsiniz.

2.5.1.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma

Kişi grup çatışması genellikle bireyin ihtiyaçlarının, grubun ihtiyaç, amaç veya normlarından farklı olmasından meydana gelir [41, s.391] Hawthorne deneylerini yapanların tespit ettiği gibi, çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Biçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Biçimsel olmayan gruplar kişileri kendi geliştirdikleri normları kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında ortaya çıkar. [42, s.202]

2.5.1.4 Grup İçi ve Gruplararası Çatışma

Yukarıda bahsedilen kişi grup çatışmasında kişi aynı zamanda grup üyesi ise grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir. gruplararası çatışma

organizasyonlarda sıkça görülen bir çatışmadır. Bu çatışma iş faaliyetlerindeki koordinasyon ve bütünleşmeyi zorlaştırabilir. [26, s.380]

2.5.1.5 Örgüt İçi Çatışmalar

Örgüt içi çatışmaları üç başlık altında inceleyebiliriz: [42, s. 204]

A) Yatay Çatışma (Horizontal Conflict)

Yatay çatışma, organizasyonların içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir.

B) Dikey Çatışma (Vertical Conflict)

Dikey çatışma farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmadır.

C) Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma (Line Staff Conflict)

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu zaman çatışmalar meydana gelir. azen Emir-komuta ve kurmay personel arasında kişisel farklılıklar vardır. Dalton, kurmay personelin emir-komuta personelinin çoğundan genç ve farklı sosyal yapıdan geldiğini tespit etmiştir. Dalton ayrıca kurmay personelin daha iyi eğitim almış ve örgütün politikasıyla daha içi içe olduğunu da saptamıştır. [43, s.417]

Kurmay personelin emir-komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak tamamen dikey yetkiye sahip emir-komuta personelinin bileceği iştir. İşin sonucunun başarısız olması halinde sorumluluk emir-komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan ve danışma mahiyetinde fikirlerini söyleme yetkisi vardır. Bunun yanında başarısızlık durumunda her hangi bir sorumluluğu da söz konusu değildir. Emir komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üslendikleri rollerin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir-komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen

kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafında bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır. [42, s.204-205]

2.5.1.6 Örgütlerarası Çatışmalar

Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan organizasyonlar ilişkide bulundukları diğer organizasyonlar ile çatışmaya girerler. Örnek olarak, satıcı firma ile alıcı firma, sendika ile işletme yönetimi, vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar sayılabilir.

Veya örgütlerarası çatışma çoğunlukla aynı pazara yönelik olarak çalışan firmaların yarışma ve rekabet şartları olarak nitelendirilir. Bunun en güzel örneği Amerika ile rakibi Japonya arsında devam eden mücadeledir. [26, s. 380]

2.5.2 Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmanın Sınıflandırılması

2.5.2.1 Potansiyel Çatışma (Latent Conflict)

Pondy her çatışma serüveninin "Potansiyel Çatışma" aşamasıyla başladığını söylemiştir. [43, s.422] Potansiyel çatışma gerçek bir çatışma olmayıp, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek durumları ifade eder. Organizasyondaki farklılıklar, iş ilişkileri, kaynakların kıtlığı çatışmaya neden olabilecek potansiyel durumlardır. [23, s. 586]

2.5.2.2 Algılanan Çatışma (Perceived Conflict)

Algılanan çatışma, bir grubun (veya bireyin) amaçlarının başka bir grubun faaliyetleriyle engellendiğini fark etmesiyle başlar. Çatışmaların bazen algılama farklılıkları nedeniyle de ortaya çıkması mümkündür. [23, s.587]

2.5.2.3 Hissedilen Çatışma (Felt Conflict)

Çatışmanın hissedilmesi aşaması boyunca çatışma içerisindeki gruplar birbirlerine karşı olan olumsuz duygularını geliştirirler. Tipik olarak, her grup onlara karşı bir davranışını geliştirir, problemler için birbirlerini suçlarlar. [23, s.587]

2.5.2.4 Belirgin (Açık) Çatışma (Manifest Conflict)

Çatışmanın belirgin (açık) çatışmaya dönüşmesi durumunda, gruptan biri çatışmanın kaynağı olarak gördüğü diğer gruba nasıl karşılık vereceğinin veya onunla nasıl başa çıkacağının kararını verir ve her iki grup da birbirlerinin amaçlarına zarar vermeye ve engellemeye kalkışır. [23, s.588]

2.5.3 Fonksiyonel Olan ve Olmayan Çatışma

2.5.3.1 Fonksiyonel Çatışma (Functional Conflict)

Fonksiyonel çatışma, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. [11, s. 460]

2.5.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma (Dysfunctional Conflict)

Fonksiyonel olmayan çatışma, organizasyonu amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirmeye hiç bir katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğine işaret eder. Modern yaklaşıma göre ise de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelemek mümkün değildir. [11, s. 460]

III. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

3.1 İletişime Bağlı Olan Faktörler

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan iletişim, gerek kendimiz ve gerekse de başkalarıyla olan etkileşimlerimizde yaşamımızı zenginleştiren ya da fakirleştirebilen, hem kişisel hem de toplumsal bir süreçtir. Latince kökeni "communis" den gelen iletişim ya da komünikasyon, ortaklık oluşturma anlamında alındığında, iletişimi kaynak ile aracı arasında ortaklık kurma amaçlı bir çaba olarak tanımlayabiliriz. [44, s.69-70]

"Kimse tek başına bir ada değildir" deyiminden yola çıkılırsa başkalarına uzanmanın, kişiler arası iletişimin değeri daha iyi anlaşılır. Bir başka tanımla iletişim, bir kişiden bir başkasına bilgi, haber, görüş ve tutum aktarımıdır. [45, s.44]

Sağlıklı iletişim için kişilerin davranış ve duygusal tepkilerinin, düşünceleri, inanış biçimleri, olaylarla ilgili geliştirmiş oldukları bakış açılarının ürünleri olduğu düşünce biçimini kabullenmiş olmak önemli bir önkoşuldur. [7, s.113]

Cushman ve Cahn (1985, s.101) "Örgütsel iletişimin işlevi ya da amacı üretimdir" der. Sektöre bağlı olarak, ürün, hizmet ya da bilgiyi üretmeye ve pazarlamaya yönelik görevlerin en etkili biçimde koordine edilmesi, bu görevlere yerleştirilen uygun kişiler arasındaki iş ve fikir birliğinin sağlanması örgütsel iletişimin temelini oluşturur. [44, s.71]

İyi bir iletişim modeli, bireyin örgüt amaçlarına yönelmesini sağlar. İletişimdeki engeller ise, amaçlarda farklılaşmaya ya da bireyler arasında gruplaşmalara yol açar ve bu gruplaşmalar sonucunda da çatışma ortaya çıkar. İletişimde engeller arttıkça çatışma da artar. Genel bir ifadeyle, zayıf bir iletişim, yanlış iletilen ya da yanlış algılanan mesajlar v.b. gibi faktörlerin varlığı çatışmaya zemin oluşturur. [24, s.26]

3.2 Örgütsel Yapıya İlişkin Faktörler

3.2.1 İşbölümü

Örgütler üstlendikleri rolleri başarmak için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İşbölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve daha önemli olarak algılamaya başlar. Örgütlerdeki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaştırılmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalmışsa bölümün personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümlerindeki iş üzerinde toplanır. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler. Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca işbölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yargıları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların kaynağı haline gelir. [42, s.206]

3.2.2 Uzmanlaşma

Örgütler büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça, yapılan işler karmaşıktıkça, örgüt yapısıyla ilgili bir takım yeni çalışmalara gerek duyulur. Tekrarlanan işler tek bir bölüm altında toplanırken, birbirinden belirli olarak farklı olan işler ayrı bölümlerde ele alınır. Böylece her bölüm belli faaliyeti yapan, uzmanlaşan bir bölüm olur. Uzmanlaşma sonucunda işler daha çabuk ve daha kaliteli yapılır. [24, s.28]

Yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının kaybolmasını veya mevcut fonksiyonlarına yeni fonksiyonların eklenmesini gerektirebilir. Artan uzmanlaşma olgusu mevcut personelin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, onların statü beklentilerini de bozabilir. Bunun sonucunda da mevcut personelle işletmeye gelecek yeni uzman personel arasında da uyumsuzluk ve çatışma ortamı doğmuş olur. [42, s. 208]

3.2.3 Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma miktarı arasında doğru orantı vardır. Örgüt büyüdükçe biçimsellik ve karmaşıklık artacaktır. Örgütler daha biçimsel yapılar şekline gelirken, iş görme yöntemleri değişecek, hiyerarşik kademeler artacak, yeni uzmanlıklar, roller ve statüler ortaya çıkacaktır. Örgüt büyüdükçe, hedeflerin daha az

açık, ilişkilerin biçimselleşeceği, bireylerin uzmanlık sahalarını korumak için gittikçe artan baskılar doğuracağı ve bilginin çok sayıdaki düzeylerden geçerken iletişimin bozukluğu için zemin hazırlanacağı söylenebilir. İletişim kanallarının uzaması ve kanalların çoğalması çatışmayı arttırıcı yönde etki yapmaktadır. [24, s.27]

3.2.4 Bürokratik Nitelikler

Bürokrasi; sistemli kurallarla tanımlanmış özelliği olan, işlerin bütünleşmiş bir hiyerarşi içinde yapıldığı örgütlerin yönetim tarzı olarak karşımıza çıkar. Biçimsel yetkinin işi yapan kişiye değil, işi yapmakla yükümlü mevkiye veya bölüme verilmiş olduğu, rutin hale gelmiş bir yapıyı ifade eder. [24, s.29]

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecrübeler ve beklentiler gelişeceğinden, çatışmalarında arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür. [42, s. 211]

3.2.5 Denetim Biçimi

Örgütsel denetim türleri olan genel ve yakın denetimin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, yakın denetim tarzının, genel denetim tarzına nazaran çatışmaya daha fazla sebebiyet verdiğini ortaya koymuştur. Yakın denetimin, bireyin yaratıcı yönünü ortaya koymasına ve çalışma yöntem ve kurallarını kendince belirlemesine izin vermediği göz önüne alındığında, bu sonucun doğal olacağı açıktır. [29, s. 15]

3.2.6 İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

Örgütsel çatışmaların önemli nedenlerinden birisi de yönetim ile genel olarak personel (özellikle işçi kesimi) arasındaki ilişkilerin kutuplaşmış olmasıdır. Bu kutuplaşma arttığı sürece ortam çatışmalara müsait hale gelecektir. [11, s. 465]

3.3 Yapılan İşle İlgili Prosedürler

3.3.1 Fonksiyonel Bağımlılık

İşbölümü sonucu ortaya çıkan bölümler ve gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur. Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. Fonksiyonel olarak birbirine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirememesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar organizasyonun amacına ulaşmasını güçleştirir. [42, s. 206-207]

3.3.2 Kıt Kaynakların Kullanımı

Gruplarda, kaynak için talep sağlanan miktarı aştığında çatışma meydana gelir. Özellikle her çalışanın veya grubun ihtiyaçlarını tatmin edecek yeterli para, mekan, personel veya ekipman olmadığı zamanlarda çatışma organizasyonlarda sıkça görülen bir durumdur. (Smith&Mackie, 1995) [41, s. 392]

Bireyler burada kendi kişisel istek ve arzularını gerçekleştirmek için örgütsel olanak ve kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kuruması ve devamlılık arz etmemesi hallerinde bu kaynaklara bağlılık artmış olacaktır, kim ne kadar ücret, zam, ikramiye alacaktır. Kadro azaltılması durumunda kim yerini koruyabilecektir gibi olguların ortaya çıkardığı sorunlar bu tür çatışmalara örnek gösterilebilir. [5, s.366]

3.3.3 Yönetim Alanı ile ilgili Belirsizlikler

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda ve ne ölçüde kime sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup aynı konularla ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır. Bu açıdan bakılınca organik tip organizasyon yapıları çatışmalar için en uygun organizasyon yapısı olarak belirir. [11, s. 464]

3.3.4 Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir. Eğer yönetici ile astları arasında bu konularda önemli farklılıklar varsa bunlar birer çatışma nedeni olabilir. Özellikle işkolik olarak adlandırılan yöneticilerle astları arasında çatışma çıkması olasıdır. [11, s. 464]

3.3.5 Statü ve Güç Farklılıkları

Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce eski olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinden kaynaklanır. Diğer taraftan, kendi statülerini yüksek olarak algılayan kişi yada grupların, diğerleri ile aynı potaya konduklarını hissetmeleri de benzeri türde tepki ve duygular yaratabilecektir. [4, s. 316]

3.3.6 Ödüllendirme Sistemleri

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası da duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi, örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu tür çatışmalar iyi bir çözüme kavuşturulmadıkları zaman tüm örgütsel etkinliği ve işbirliği sistemini kaçınılmaz olarak zayıflatacaktır. [5, s.366]

İnsanlara madalyalar ve nişanlar vermenin, onlara para vermekten çok daha ucuz ve çok daha etkili olduğunu ilk anlayan Napolyon olmuştur. Bu bütünleşmiş değerlerin kusursuz bir örneğidir. İngiltere'deki unvan sistemi bu alışkanlığın bir devamıdır. İnsanlar kendilerini önemli hissetmekten hoşlanırlar. [46, s.132]

3.3.7 Ortak Karar Verme

Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlarda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça bu

kaynakla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Üzerinde ortak karar verilecek konunun seçilmesiyle ilgili husus da önemli bir çatışma konusudur. Yine organizasyonlarda ortak karar verme alternatiflerinin çokluğu da gruplararası uyumsuzluk ve çatışmaların meydana gelme ihtimalini artırmaktadır. [42, s. 208]

3.3.8 İş ve Yetki Belirsizliği

Karmaşık yapı ve iş tanımlarının iyi yapılmaması ya da hiç olmaması iş belirsizliğine neden olmakta ve bu da çatışmaya yol açmaktadır.

Örgütte, yetki sınırlarının açık olarak belirlenmemesi, çatışmaya yol açmaktadır. Bu çatışma türüne ne çok birbirine bağlı olan ve yetki sınırının tam olarak belirlenmediği durumlarda rastlanmaktadır.

Ayrıca örgüte yeni katılan bireylerin görevle ilgili sorumluluk ve sınırları belirlenmediği takdirde bu bireylerin çatışma ortamına düştüğünü söyleyebiliriz. Bunu engellemek için, iş tanımlarının zaman koşullarına uygun olarak, belli zaman aralıklarında yeniden düzenlenmesi gerekir [24, s.32-33]

3.3.9 Görev Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Örgütlerde görevler birbirini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arz ederler. Bu yapı içerisinde çoğu kez bir yönetici görev sınırlarının neler olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Bu durumda yapılması birkaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi, hiç bir bölümün sahip çıkmadığı veya yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmakta ve çatışmalara neden olmaktadır. [5, s. 365]

3.4 Bireysel Davranışa İlişkin Faktörler

3.4.1 Amaç ve Değer Farklılıkları

Her birey farklı amaçlara sahip olduğu için olaylar karşısında gösterdikleri tutum ve davranışları değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerinde ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek bir **klik** oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içinde çatışmaları arttıran önemli kaynaklardan biri sayılmaktadır. [5, s.366]

3.4.2 Algılama Farklılıkları

Organizasyonda görev yapan kişilerin olayları birbirinden farklı algılamaları aralarında çatışmaya neden olabilir. Algılama ile davranış arasında çok yakın bir ilgi vardır. Algı farklılıkları, kişileri farklı davranışlara sevk eder. Bu farklı davranışlarda potansiyel çatışma niteliğindedir. [42, s. 212]

3.4.3 Çıkar Farklılıkları

Belirli konularda kişiler veya gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler. Alınacak herhangi bir karar veya bir grubun aldığı karar, karşı tarafın çıkarlarını etkileyebilir. Bu tür farklılıklar da önemli bir çatışma kaynağı olabilir. [11, s.464]

3.4.4 Yükselme Arzusu

Bireyler örgüt içerisinde yükselmek ve etkili bir konuma gelmek çabası içindedirler. Örgütlerde yükselme farklı şekillerde olabilir. Ancak hangi yükselme tarzı benimsenirse benimsensin sonuçta yükselecek birey sayısı çok sınırlıdır. Bu da doğal olarak bireylerarası rekabeti ve dolayısıyla çatışmayı ortaya çıkartır. [24, s.39]

3.4.5 Aidiyet Duygusu

Ait olma insanların en basit ihtiyaçlarından biridir. insanlar gruplardan tecrit edildikleri veya dışlandıklarını hissederlerse büyük ıstıraplar çekerler. Bu durumda zamanla kişinin kendisi ve çevresiyle çatışmasına neden olabilir. Büyük liderler, taraftarlarına özellikle bir yere ait olduklarını hissettirme yeteneğine sahiptirler. Örneğin Napoleon Bonaparte, insanları önemli hissettirmede ve katılma duygusunu vermede ustaydı. Kampı dolaşması ve her subayı adıyla selamlamasıyla ünlüydü. Konuştuğu adama memleketini, karısını ve ailesini sorardı. Onun da yer aldığı bir çatışma veya manevradan bahsederdi. Adamlarına gösterdiği ilgi ve onlara ayırdığı zaman, onlara ahbap olduklarını ve bir yere ait bulunduklarını hissettiriyordu. Bu yüzden, adamlarının kendilerini ona adanmış olmaları şaşırtıcı değildir. [9, s.61]

IV. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma organizasyon yaşamının doğal bir olgusudur. Tjosvold ve Johnson'un deyişyle "Organizasyonun etkinliği için, yapıcı yönetim ve çatışma çözümünden daha önemli hiç bir beceri yoktur" [47]

Çatışma yönetiminde model olacak tek bir çatışma giderim biçimi yoktur. Her yöneticinin tercih ettiği bir tarz olmakla birlikte, tarzlardan her biri değişik zaman ve koşullara uygun düşebilir. Kilman ve Thomas "Çoğumuzun çatışmaya tepkimizi değiştirme yeteneğimiz olmasının yanı sıra, her birimizin çatışmanın çözülmesi için tercih ettiğimiz bir stili vardır." der.

Çatışmadan yararlanma olasılığının düşmesinin gerisinde üç temel neden vardır:

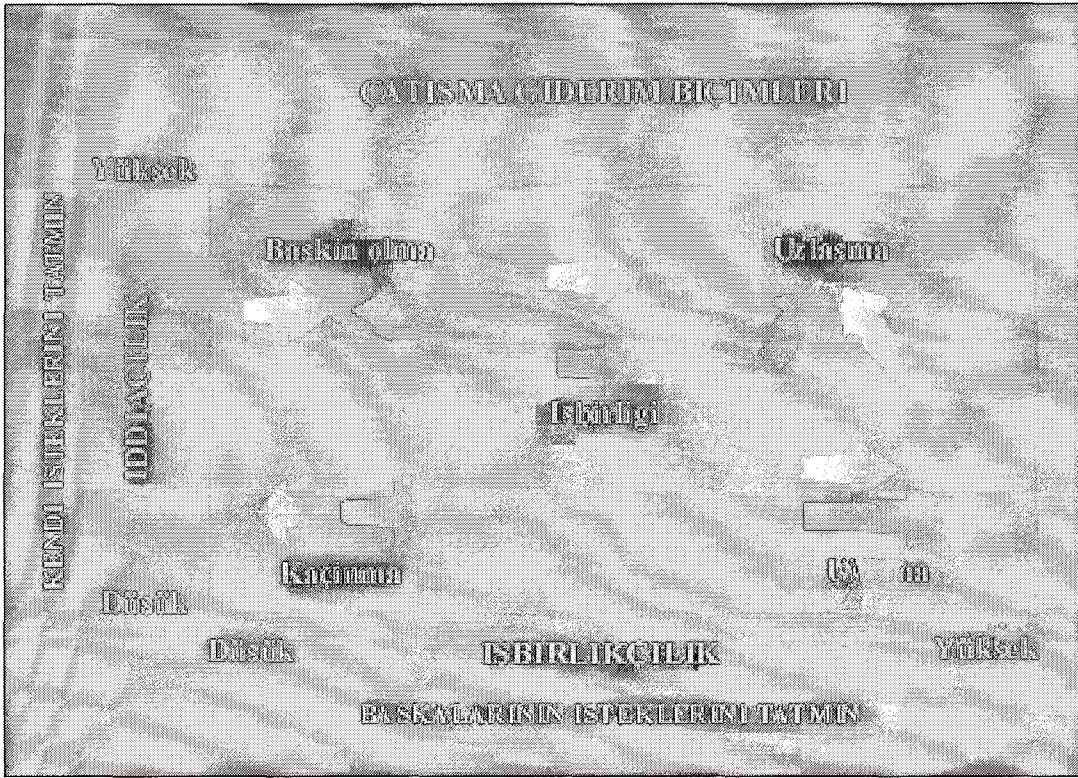
- Bireyler karşılıklı olarak "kişilikleriyle" uğraşmaya yönelmişlerdir.
- "Ben bilirimcilik" çözüm üretmekten daha önemli görülmeye başlanmıştır.
- İletişim becerileri kullanılmadığı için, iletişim kazaları oluşmuştur. [7, s.104]

Çatışma giderim biçiminin sağlıklı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için öncelikle şu düşünsel alt yapıya ihtiyaç vardır: [7, s.104-105]

- Bireysel farklılıklar, "doğrular ve yanlışlar" veya "haklılıklar ve haksızlıklar" olarak gruplanamaz.
- Her durumun "gerçeği" farklıdır.
- Çatışmalar "kişilik savaşları" değil, farklılıkların doğal karşılaşmasıdır.

Beş temel çatışma giderim biçimi vardır: Kaçınma ya da geri çekilme, uyma, uzlaşma, baskın olma ya da rekabet, işbirliği ya da problem çözme. (Şekil 4.1, 48)

İş hayatında, çatışmayla başa çıkmada bireysel metot *Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II* ile ölçülebilir. (Rahim & Magner, 1995) Envanter bireyleri bahsedilen beş tipten birine yerleştirir. [41, s.391]



Şekil 4.1 Çatışma Giderim Biçimleri

Çatışma Giderim Biçimine Uygun Durumlar

Aşağıda, hangi çatışma giderim biçiminin hangi durumda öncelik taşıdığı incelenmiştir. [49, s.483]

4.1 Kaçınma ya da Geri Çekilme (Avoiding or withdrawal)

- ▶ Sorun önemsizse ya da daha önemli sorunlar bastırıyorsa.
- ▶ Kaygılarınızı gidermenin başka hiçbir çaresi kalmadığında.
- ▶ Çözumsuzlüğün getirebileceği terslik çözümün yararına ağır basıyorsa.
- ▶ İnsanları sakinleştirmek ve tekrar perspektif kazandırmak için.
- ▶ Acil kararın yerini bilgi toplamak aldığında.
- ▶ Başkaları çatışmayı daha etkin şekilde çözebiliyorsa.
- ▶ Sorunlar başka sorunların belirtisi gibi görünüyorsa.

4.2 Uyma (Accommodation)

- ▶ Haksız olduğunuzu fark ettiğinizde; daha iyi bir yaklaşımın ortaya konmasına izin vermek, öğrenmek ve sağduyunuzu göstermek için.
- ▶ Sorunlar, başkaları için, sizin için taşıdığından daha fazla önem taşıyorsa; Başkalarını tatmin etmek ve işbirliğini sürdürmek için.
- ▶ Daha sonra ortaya çıkacak sorunlara yönelik toplumsal güven oluşturmak için.
- ▶ Üstünlüğü elden kaçırmış ve kaybediyorsanız, kayıpları en aza indirmek için.
- ▶ Uyum ve istikrar özellikle önem kazandığında.
- ▶ Astlarınıza hatalardan öğrenerek gelişme olanağı sağlamak için.

4.3 Uzlaşma (Compromise)

- ▶ Hedefler önemliyse, ama daha iddiacı bir tutumun yaratacağı tersliğe veya çabaya değmiyorsa.
- ▶ Denk güce sahip olan rakipler, karşılıklı olarak birbirlerini dışlayan hedeflere yönelmişse.
- ▶ Karmaşık sorunlara geçici çözümler getirmek için.
- ▶ Zamanın sınırlı olması nedeniyle kestirme çözümlere varmak için.
- ▶ Zorlama ve uzlaşmanın sonuç vermemesi halinde yedek olarak.

4.4 Baskın Olma ya da Rekabet (Forcing or competing)

- ▶ Hızlı ve kesin bir şekilde hareket etmek gerektiğinde (örneğin, acil durumlar)
- ▶ Hoş karşılanmayacak önlemlerin uygulanmasını gerektiren önemli konularda (örneğin, maliyetin azaltılması, hoş karşılanmayacak kuralların uygulanması, disiplin sağlanması)
- ▶ Haklı olduğunuza eminseniz, şirket için önemli konularda.
- ▶ Zorlamacı olmayan davranıştan yarar sağlayan kişilere karşı.

4.5 İşbirliği ya da Problem Çözme (Collaboration or problem solving)

- ▶ Her iki tarafın kaygısının da uzlaşmaya değecek kadar önemli olması durumunda bütünleştirici bir çözüm bulmak için.
- ▶ Amacınız öğrenmek olduğunda.
- ▶ Farklı bakış açılarına sahip insanların yaklaşımlarını kaynaştırmak için.
- ▶ Kaygıları bir anlaşmaya dönüştürerek bağlılık sağlamak için.
- ▶ Bir ilişkiye duyguların karışması halinde bununla yol alabilmek için.



V. İNŞAAT SEKTÖRÜNDE ÇATIŞMA

5.1 İnşaat Sektörü

İnşaat firmalarının birincil amacının ve varlık nedeninin kar olduğu söylenir. Bu tip bir yaklaşımın; organizasyonların en önemli faktörü sayılan 'insan' faktörü dahil organizasyonu var eden ve sürekliliğini sağlayan etkenlerin göz ardı edilmesi, organizasyonu yaşayan bir organizma olarak değil de salt bir makine olarak gören düşünce biçiminin yeniden sorgulanması anlamına gelir. Tüm organizasyonlar gibi İnşaat firmalarının da varlık nedeni öncelikli olarak kendi varlığını koruyup geliştirmektir; kendi potansiyelini ortaya çıkartıp bunu maksimize etmektir.

İnşaat sektörü ve üretimi nitelik açısından diğer üretim alanlarından oldukça farklılıklar gösterir. Projenin, başlangıç ve bitiş tarihleri belli olan, bir kereye mahsus olarak yapılan –tasarım süreci her seferinde yeniden başlar- ve üretim süreci boyunca çeşitli uzmanlık alanlarını bir araya getirdiğini düşünürsek: İnşaat sektörünün üretim, organizasyon ve sözleşme yönlerinden diğer sektörlerle nazaran farklı olduğu görülür.

İnşaat sektöründe seri üretim yoktur, yani ürün tekdir. Dış hava koşulları, iklim koşulları, arazi şartları, yönetmelikler, müşteri istek ve beklentileri gibi pek çok dış koşuldan etkilenmektedir. Dolayısıyla İnşaat sektöründe belirsizlik ve risk fazladır. Belirsizlik ve riskin projenin başlangıcından itibaren en aza indirilmesi gerekir, bunun için gerekli olan etkin proje ekiplerinin oluşturulmasıdır.

İnşaat projelerinde önemli olan projeyi belirlenen zaman ve bütçe sınırlamaları içinde, müşterinin istediği kalitede bitirebilmektir. Proje organizasyonunun yapısı nedeniyle, projenin farklı aşamalarında konunun uzmanı olan kişiler projeye katılmaktadır. Her üyenin amacı diğerinden farklı olacağı için çapraşık organizasyon ilişkileri olan inşaat projelerinde, etkin proje ekibinin kurulması ve geliştirilmesi oldukça güç olmakta ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır. [51, s.9]

5.2 Proje Organizasyonu

Proje organizasyonları ekiplerden oluşur. Ekiplerin birbirlerine uyumu, bağlılığı, aralarındaki iletişim ve işbirliği proje performansı için oldukça önemlidir.

Başarılı ekipler birbirleriyle çelişen iki özellik arasında denge kurarlar: Bireysel dürtüler ve ekip gereksinimleri. Bir taraftan herkes istenen sonuçlara ulaşmak için yeteneklerini kullanma ve karar verme yetkisi olduğuna inanır. Diğer tarafta projenin daha büyük hedefleri rol oynar ve her birey diğeri ile birlikte tek bir ekip olarak çalışmak durumundadır. [52, s.48]

Örgütlerde ekip çalışmasından yararlanmak, görevleri hızlı, doğru ve istenen kalitede gerçekleştirebilecek bireyleri biraraya getirmek gerçekten de performansı arttıracak bir ögedir. Çünkü ekipler, belirli projeler için biraraya gelen, bütün bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak uyum içinde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Her proje için en uygun insanlar biraraya getirilebilmekte ve proje sona erdiğinde bir başka proje için, o projenin gerektirdiği nitelikteki kişilerle yeniden bir ekip oluşturulmaktadır. Bu yaklaşım ile organizasyon içindeki bireylerin bilgi, yetenek ve tecrübelerinden en etkili şekilde yararlanmak mümkün olabilmektedir. [51, s.9]

Ekipteki kişiler projenin başarılı olup olmayacağına karar veren kişilerdir. Ekip ne kadar büyür, farklı uzmanlık alanlarını gerektirirse ilişkiler ve organizasyon o oranda karmaşıklaşır ve bunun sonucunda da hedefler, iletişim, motivasyon ve performansla ilgili işleri zorlaştıracak çatışmaların çıkma olasılığı artacaktır.

Çatışmalar ister programlı, istersede kişilik çatışması olsun, olayların gelişimi içinde önemsiz görülebilir. Fakat bazı yönlerdende bir yönetici olabilmenin en önemli özelliği olabilir. Çözülmeyen problemlerle üst yönetimin arabuluculuğunu gerektirecek şekilde dikkati çekmek yerine, dikkati etkili bir proje yöneticisi olarak çekmek tercih edilir. [52, s.182]

Teorik olarak proje yöneticisi ekibini kendi kurar, ama pratikte ekipler proje yöneticisine danışılmadan seçilir. Proje yöneticileri proje ekiplerini oluştururken çatışmaları optimum düzeyde tutmak için proje ihtiyaçlarına cevap verebilecek, birbirleriyle uyumlu kişileri biraraya getirmelidir. Her türlü teknik bilgi ve beceri kişilerin salt uzmanlıklarını pekiştirirken, bu uzmanlıkların birarada –çatışmadan uzak- uyumlu çalışabilmeleri için etkin olan şey kişisel özelliklerdir. Bir ekibin etkin çalışabilmesi için de ekip üyeleri arasındaki uyum, yardımlaşma ve ihtiyaçların giderilmesi şarttır.

Şunu da belirtmek gerekir ki; ekip üyeleri proje ekibine birbirlerinden habersiz olarak atanırlar. Proje ekibine atanan her bir kişinin farklı beklentileri, tutumu, amaçları, sosyal ve kişisel ihtiyaçları vardır, her biri teknik ve kavramsal beceriler açısından uzman olsa bile, biraraya gelişleri çeşitli sürtüşme ve çatışmalara neden olur. Bireylerin beklentileri, ihtiyaçları kısıtlanmadığı, kendi kişiliklerine uygun roller üstlenemedikleri durumlarda hayal kırıklığına uğrarlar ve gerek kendi içinde gerek se diğer ekip üyeleriyle çatışmalar yaşarlar. Çatışmanın az olması gibi fazla olmasında performansı olumsuz yönde etkiler.

5.3 Proje Yönetim Ekibi

Proje yönetim ekibi malsahibi, tasarımcı ve yükleniciden oluşur. Bu ekiplerin bir araya gelişleri projenin teslim sistemine ve iş usullerine göre değişiklik gösterir.

Bütün organizasyonlarda amaç, fikir ve değer farklılıkları anlaşmazlıklara ve tartışmalara neden olur. Çatışma kullanıcılar ile malsahibiler, proje personeliyle fonksiyonel gruplar ve fonksiyonel departmanlar arasında ortaya çıkar. Çatışma aynı ekipteki insanlar arasında, farklı gruplardaki insanlar arasında ve farklı organizasyonlardaki gruplar arasında meydana gelir. Bazı çatışmalar doğal, fazlası ise yıkıcıdır. [53, s.216-217]

5.3.1 Kullanıcı ve Yüklenici Arasında

Kullanıcı ve yüklenici arasında çatışmanın kaynağı ilk sözleşme görüşmeleri boyunca görülür. İki grup da genellikle güveni ve ekip çalışmasını geliştirmekle kendi ilgi alanları üzerinde anlaşma sağlanmasından daha az ilgilenirler. Kullanıcı maliyetin minimum düzeyde olmasını isterken, yüklenici yapacağı kazancın maksimum düzeyde olmasını ister. Birinin kazancı diğerinin kaybıdır.

Görüşmelerden sonra sözleşmenin kendisi çatışmanın kaynağı olur. Maliyetinin belirli bir yüzdesinin kar olduğu ve yüklenici harcamalarının kontrolünün zor olduğu *Maliyet + kar* sözleşmelerinde kullanıcı yakın bir şekilde herşeyi sorgulamalı ve denetlemelir. Sabit fiyatlı sözleşmelerde, maliyetler belirli aralıklarla yeniden görüşülüp revize edilmek zorunda kalınabilir. Bu da bir tür sürtüşme nedeni olabilir. Maliyet, planlama veya performans şartları ile ilgili belirsizliklerin olduğu veya çok iyi tanımlanmamış bir sözleşme muhtemelen çeşitli açıklama ve yorumlara neden olacak ve bu durumda çatışmaya yol açacaktır. [53, s. 217]

5.3.2 Proje Organizasyonları Arasında

İşlevsellik, fikirler ve amaçlardaki farklılıkların ilerlemesi esasına dayanır. Bu, fonksiyonel departmanlar için iyidir, çünkü bu onların yapacakları işleri daha iyi yapar. Buna karşın projeler için kötüdür, çünkü fonksiyonel alanlar birarada çalışmak zorundadır. Projelerdeki fonksiyonel alanlar arasındaki yüksek düzeyde birbirine bağımlılık onlar arasındaki görüşme düzeyini, aynı zamanda da çatışmayı artırır. Her bir fonksiyonel alan farklı fikirler, amaçlar ve benzer problemler için farklı çözüm önerileri demektir.

Ayrıca fonksiyonel alanların istekleri çoğu zaman projenin ihtiyaçlarıyla uyuşmaz. Fonksiyonel alanlar sık sık proje planlarında değişiklik ister, proje yöneticisi bu istekleri değerlendirmek ve bazende geri çevirmek zorundadır. Proje yöneticisi çoğu zaman projenin zaman ve maliyet etkenleri ile araştırma ve mühendisliğin bilimsel ve teknik standartları ile uzlaşmak zorundadır. Proje yöneticisi uzmanların teknik kararlarını ertelediğinde bile, uygulama yöntemi üzerinde çoğu zaman anlaşamamaktadırlar.

İş öncelikleri, planlamalar ve kaynak tahsis etme çatışmanın başka kaynaklarıdır. Çeşitli projelerde çalışan fonksiyonel alanlar bazen proje yöneticilerinin öncelikleriyle çatışan önceliklerini belirlemek zorundadırlar. Maliyet tahmini ve planlamalar aslında fonksiyonel alanlar tarafından hazırlanmasına rağmen, proje yöneticisi tarafından yeniden gözden geçirilir. Çoğu zaman son planlamalar diğer işlerle çatışır ve sermayelerin tahsisi yetersiz görülür.

Sonuç olarak, çatışmalar davranış, kişisel amaç, bireysel özellik farklarından ve insanların kariyerlerini ilerletme çalışmaları nedeniyle ortaya çıkar. [53, s.217-218]

5.4 Proje Ekibi Arasındaki Çatışmanın ve Anlaşmazlığın Belirlenmesi

Wilemon'un 1971 yılında yaptığı çalışmasında Apollo Programındaki çatışmanın esas nedenleri şöyle saptanmıştır: [54, s.628-629]

- Projedeki takım üyeleri arasındaki uzmanlık farklılığı ne kadar fazla olursa, çatışmanın ortaya çıkması için potansiyel de o kadar fazla olur.
- Proje yöneticilerinin ödüllendirme ve cezalandırmadaki güçleri ne kadar az olursa, çatışmanın ortaya çıkması için potansiyel de o kadar fazla olur.

- Projenin açık amaçları proje ekibi üyeleri tarafından ne kadar az anlaşılırsa, çatışmanın ortaya çıkması daha olasıdır.
- Projedeki takım üyeleri arasındaki rol belirsizliği ne kadar fazla olursa, çatışmanın ortaya çıkması daha olasıdır
- Üst yönetimin amaçları üzerinde ne kadar anlaşma sağlanırsa, zararlı çatışma potansiyeli de o kadar az olur.
- Proje yöneticisinin fonksiyonel ve personel birimleri üzerinde resmi otoritesi ne kadar az olursa, çatışmanın ortaya çıkma olasılığı daha yüksektir.

Butler'in teorisi (1973) proje yönetimindeki çatışmanın başlıca nedenlerindeki öneri sayısını geliştirir. Butler'in birçok önerisi farklı örgütsel ortamlardaki çatışma üzerinde yapılan önceki araştırmalarla desteklenmiştir. Bunlar:

- Çatışma yararlı veya zararlı olabilir.
- Çatışma çoğu zaman proje organizasyonlarındaki profesyonel ekip üyelerinin değiştirilmiş etkileşim modelleri nedeniyle ortaya çıkar.
- Çatışma, ekip üyelerinin proje iş durumlarına mesleki amaçlarını uyarlama zorluklarının sonucu olarak da ortaya çıkar.
- Çatışma, genellikle proje ekibinde anlaşma sağlanmasına yönelik baskı olması durumunda birarada çalışan farklı mesleki zorlukların sonucudur.
- Proje otoritesi açıkça tanımlanmadığı zaman proje yöneticileri ve fonksiyonel personelde rol belirsizliği ve stresin ortaya çıkması daha olasıdır.
- Fonksiyonel kaynaklar üzerinde rekabet, özellikle de fonksiyonel personel, olası çatışmayı artırır.
- Proje yönelimli işlerde fonksiyonel uzmanların katılımındaki mesleki güdülerin eksikliğinden çatışma ortaya çıkabilir.

Thamhain ve Wilemon'un 1974 yılında yapmış oldukları araştırma çeşitli çatışma kaynakları nedenleri ve yoğunluklarını incelemiştir. 100 proje yöneticisi örneğinden yararlanarak çatışmanın potansiyel kaynaklarını şöyle ortaya koymuştur:

Çatışmanın potansiyel kaynakları:

- ▶ Planlamalar
- ▶ Proje Öncelikleri
- ▶ İnsan gücü Kaynakları
- ▶ Teknik Çatışmalar
- ▶ İdari Prosedürler
- ▶ Maliyet Amaçları
- ▶ Kişilik Çatışmaları

Çeşitli zamanlarda ve çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan anlaşmazlık nedenlerini ise şöyle sıralayabiliriz. [55, s.515]

Tablo 5.1 Anlaşmazlığın Nedenleri

Araştırma	Anlaşmazlığın nedenleri
Bristow ve Vasilopoulos (1995)	6 alan; gerçekçi olmayan beklentiler; sözleşme dökümanları; iletişimler; takım ruhunun olmayışı ve değişimler
Conlin (1996)	6 alan; ödeme; performans; gecikme; ihmal; kalite ve yönetim
Diekmann (1994)	3 alan; insanlar; süreç ve ürün
Heath (1994)	7 alan; sözleşme süresi; ödeme; değişimler; zaman; adaylık; yeniden adaylık ve enformasyon
Hewit (1991)	6 alan; bütçe değişimi; durum değişimi; gecikme; dağıtım; hızlandırma ve bitirme
Kumaraswamy (1996)	2 alan; temel nedenler ve en yakın nedenler
Rhys Jones (1994)	10 alan; yönetim; kültür; iletişimler; tasarım; ekonomi; hassas baskılar; yasa; gerçekçi olmayan beklentiler; sözleşmeler ve işçilik
Semple (1994)	4 alan; hızlandırma; giriş; hava ve değişimler
Sykes(1996)	2 alan; yanlış anlmalar ve tahmin edilememe

5.5 İnşaat Sektöründe Çatışma Biçimleri

Tüm organizasyonlarda olduğu gibi İnşaat organizasyonunda da çatışma kaçınılmazdır. Bu çatışmaları sürece ve türlerine yönelik olarak ikiye ayırabiliriz.

5.5.1 Sürece Yönelik Çatışmalar

Projenin yaşam dönemi evrelerini en genel haliyle kavramsal, planlama, gerçekleştirme ve bitirme diye 4 bölüme ayırabiliriz. [56, s.188]

Kavramsal evre; amaçlar, yönetici ekibi seçme, bütçe hedefleri, formel otorite ve ekipden oluşur.

Planlama evresi; alt projeler, işin parçalanmış yapısı, hedeflerin belirlenmesi, karar alma ve enformasyon sisteminden oluşur.

Gerçekleştirme evresi; sözleşmeleri yapmak, bakım, problemleri tanımlama, yeniden planlama ve hedefleri ayarlama evrelerinden oluşur.

Bitirme evresi; İşletme problemlerini çözme, personeli ödüllendirme ve personele yeni görevler verme şeklinde özetlenebilir.

Thamhain ve Wilemon'un 100 proje yöneticisi üzerinde yaptığı çalışmada 7 potansiyel çatışma nedenini araştırılmıştır. 3 en büyük çatışma nedeni şöyle belirlenmiştir. Proje planlama, proje öncelikleri ve iş gücü. Azalan önem sırasına göre diğer çatışma nedenleri teknik fikirler ve performans değişimi, idari ve örgütsel sorunlar, bireysel farklılıklar ve maliyetler. Maliyet oldukça önemsiz bir çatışma nedeni. Çatışma nedenlerinin bir aşamadan diğer aşamaya değişimini Tablo 5.2'de görmek mümkündür. [53, s.219]

Tablo 5.2 Proje yaşam dönemi boyunca çatışmanın büyük nedenleri

Başlangıç -----	Proje Yaşam Dönemi-----		Bitiş
<u>Proje Oluşumu</u>	<u>Proje Gelişimi</u>	<u>Ana Proje Çabası</u>	<u>Proje Bitirme</u>
Öncelikler	Öncelikler	Planlamalar	Planlamalar
Prosedürler	Planlamalar	Teknik	Kişilik
Planlamalar	Prosedürler	İşgücü	İşgücü
İşgücü	Teknik	Öncelikler	Öncelikler

Proje oluşumu süresince (düşünce aşaması) en önemli çatışma nedenleri öncelikler, idari prosedürler, planlamalar ve işgücüdür. Proje ve fonksiyonel alanlar arasındaki tartışmalar proje organizasyonunun dizaynı, proje yöneticisinin yapması gereken kontrol miktarı, tahsis edilen personel ve mevcut işyükü içinde projeyi planlama üzerinde ortaya çıkar.

Proje gelişimi süresince (tanım aşaması) baş çatışma nedenleri; öncelikler, planlamalar, prosedürler ve teknik sorunlardır. Öncelik çatışmaları önceki aşamadan gelişmektedir.

Ana aşama boyunca, tartışma planlama, teknik problemler ve emek sorunları üzerinde ortaya çıkmakta. Teslim tarihine bağlı kalmak planlamanın yığılması nedeniyle güçleşmektedir. Sistemin entegrasyonu, alt sistemlerin teknik performansı, kalite kontrol ve güvenilirlik de karşılaşılan problemlerdir.

Proje bitirme aşaması boyunca, planlamalar en büyük çatışma nedeni olarak devam etmekte ve projenin hedeflenen süreler içerisinde tamamlanmasını güçleştirmektedir. Gelecekteki projeler üzerinde kaygı ve baskıların artması tansiyonu ve kişisel çatışmaları arttırmaktadır.

Sürece yönelik çatışmayı şöyle de sınıflandırabiliriz: [57, s.220-230]

- Dizayn Öncesi Çatışma
- Dizayn Sırasında Çatışma
- Yapım sırasında Çatışma

5.5.1.1 Dizayn Öncesi Çatışma

A1) Proje Özeti

Müşterinin ilk taslak değerlendirmesi bir veya daha fazla potansiyel tasarım veya yapım problemi ortaya çıkartabilir, proje özeti tasarım evresinin başında tamamlanmamış olabilir veya proje taslağı tasarım evresinin başında müşteri ihtiyaçlarını tanımlamaz. Bütün bu etkenler projenin başında veya daha sonraki evrelerinde çatışmalara neden olur. Yetersiz bir proje özeti içinde gizli bir çatışmayı barındırır ve tasarım ve yapım aşamalarında ortaya çıkabilir.

A2) Planlamacılar

Bina üretimi çeşitli uzmanlıkları geçici bir süre için bir araya getirir. Bu aşamada uzmanlar arasında rol çatışmalarının yaşanmaması için iş tanımlarının ve sorumlulukların açık bir şekilde yapılması gerekir, bu özellikle önemlidir; tasarım tartışmaya yol açacak veya belirsizlik içerirse bu durum çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilir.

A3) Sözleşme Düzeni

Sözleşme düzenleri, çatışmayla ilgili çok çeşitli sebepleri ortaya çıkartabilir. Müşterilerin birçoğu kendileri ile diğer proje organizasyonları arasındaki sözleşmesel sorumluluklarının sayısını azaltmaya çalışırlar. Bu durum, projenin daha sonraki aşamalarında tarafların arasında çatışmaların doğmasına neden olur. Sözleşmeler, projenin başlangıç evresinden bitiş evresine kadar hatta günümüzde uygulanan kullanım ve yıkım evrelerini de içeren çeşitli aşamaları net bir şekilde tanımlayan hiç bir itilafa yer bırakmayacak şekilde titizlikle düzenlenmelidir. Taraflar arasında yetersiz düzenlenmiş ve iyi tanımlanmamış sözleşmeler İnşaat sektöründe her zaman çatışmanın önemli kaynaklarından biri olmuştur.

5.5.1.2 Dizaynda Çatışma

A1) Müşteri-Dizayn Arayüzeyi

Bu düzeyde görülen çatışmaları şöyle sıralayabiliriz:

- ▶ Tasarım sürecinde kullanıcılar veya işletmecilerin yeterli şekilde tasarıma dahil edilmemesi.
- ▶ Kullanıcı ve işletmecilerin tasarım çıktılarını yorumlama veya tasarım sürecine etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını engelleyen beceri yoksunluğu.
- ▶ Müşteri ve tasarım ekibi üyeleri arasında tasarımın bazı yönleri üzerinde anlaşmazlıklar.

A2) Tasarım Ekibi

Tasarım ekibi içerisindeki ve tasarım ekibi üyeleri ile proje yöneticisi arasındaki ilişkiler çoğu zaman iyi olmasına rağmen aralarında önemsiz çatışmalarda görülebilir. Örneğin tasarım ekibinin üyelerine tasarımın bazı yönlerini bitirmek zor

gelebilir veya tasarım firması inşaat alanına uzak bir mesafede olabilir. Çok büyük inşaat projelerinde tasarım ekibinin çok çabuk biraraya geleceği –bir kaç dakika-sistemler uygulanır. Bu biraraya gelişler yapıcı takım ruhunu oluşturmaya yardım eder. Özellikle yapım ekipleriyle tasarım ekipleri arasında takım ruhunun kurulması çatışmaların azalmasına, doğan çatışmaların çabucak çözülmesine ve takım performansının artmasına neden olmaktadır. Gardiner (1993) tasarım ekibindeki çatışmaların nedenlerini şöyle açıklamıştır.

- ▶ Katılımcılar arasındaki yetersiz iletişim
- ▶ Tasarım enformasyonunun geç ulaşması
- ▶ Tasarımın teknik yönü
- ▶ Sakat insanlar için özel tasarım durumlarının yarattığı çatışma. Modern binalarda özel tasarım etmenlerinin çoğalması bu etmenlerin standardizasyonuna kadar çatışmaya neden olmaya devam edecektir.

A3) Yerel Otorite

Çatışmanın bir diğer kaynağı ise yapılmış veya yapılacak olan tasarımın yönetmelikler, imar mevzuatları, teknik şartnameler gibi yerel otoriteler tarafından bölgenin, iklimin ve arazi şartlarına uygun olarak beklenen gerekliliklerini yerine getirmesiyle ilgili çatışmalardır. Çünkü bu hüküm ve gereklilikler kullanıcı ihtiyaçları ile gerçekleştirilme evresi arasında birtakım sınırlamalar ve kısıtlamalar oluşturmakta bunun sonucunda da yerel otoriteyle çeşitli çatışmaları meydana getirmektedir.

A4) Teknik Yönler

Dizaynın teknik yönleri açısından olası çatışma nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- ▶ Bir veya birçok tasarım yönleri, belirtilen veya umulan ihtiyaçları karşılamadan çok uzaktır.
- ▶ Kesin tasarım düzenlemeleri tasarım sürecini engeller.
- ▶ Tasarım özeti bir veya birçok düzenlemeyi hesaba katmaz.
- ▶ Bazı problemler, proje süresince yüksek teknolojik malzeme veya tasarım yardımları nedeniyle meydana gelir.

- Sakat insanlar için gerekli tasarım gereksinimlerinin karşılanmasında ek tasarım çabası kullanılır.

5.5.1.3 Yapım Sırasında Çatışma

A1) Kişilerarası Durumlar

Tasarımcı ve malsahibi arasında çatışma ortaya çıkabilir. Bunun da nedeni tasarımcının çizimleri zamanında bitirememesi veya tasarım ve yapım metotları arasındaki tutarsızlıklardır. Bu ikinci nokta çoğu kez yapılabilirlik ve inşa edilebilirlik ile ilgilidir ve tasarımın, yapım malzemeleri ve metodlarını malsahibii engellemekten çok ona yardımcı olacak biçimde ne kadar dikkate alındığının bir ölçüsüdür. Tasarım ve yapım ve yönetim sözleşmelerinde tasarıma katkıda bulunabilecek yapım tecrübelerinden faydalanmak için iyi fırsatlar vardır. Ne var ki, düzenlenen birçok geleneksel sözleşmelerde, bu konseptin uygulanması tasarımın oluşması sürecinde malsahibinin bulunmaması nedeniyle daha zordur.

Proje organizasyonunun tasarımcı ve ustabaşından oluşan farklı üyelerini ortak amaca ve bu amaca ulaşmada gerekli ortak kararlılığa sahip bir ekip çatısı altında birleştirmek zordur.

A2) Temin

Bu büyük miktarlarda malzemeye gereksinim duyulan veya birbirini izleyen projelerin bazı malzemelere ihtiyaç duyduğu yerde müşterinin tedarikçiyle belirlenmiş zaman üzerinde ayrıcalıklı fiyat görüşmelerinin olduğu projelerde sık rastlanan bir durumdur. Bu durumda da müşteriyle tedarikçi veya müşteriyle malsahibi arasındaki çatışma kaçınılmazdır. Bu tür çatışmaların diğer nedenleri ise şöyledir:

- Müşterinin bazı ekipman ve malzemeyi tedarik etmesi
- Bazı malzeme ve ekipmanların uzun zaman sonra ulaştırılması veya teslim evreleri
- Bazı ekipman veya malzemelerin temininin sadece bir veya iki tedarikçiyle sınırlı olması.

A3) Programlama

Yapım evresinin programlanması farklı katılımcıların iyi entegre olmasını gerektirir. Böylece proje yöneticisinin becerileri ve farklı katılımcıların yetenekleri bir araya gelmesi iş planlamanın etkinliğini artırır. Programlamalarda sıkça rastlanan çatışmaların nedenleri ise şöyledir:

- Yapım süresince, yetersiz tasarım kaynaklarının tasarım değişikliklerinin çabucak ilerlemesi için tahsis edilmesi
- Önceki sözleşme periyodları çok kısa olması veya başarı için ilave kaynaklara gereksinim duyulması.

A4) Performans ve İşçilik

İnşaat firmaları karşılaştırmalı olarak katagorilere ayrılmış ana yüklenici, alt yüklenici ve tedarikçilerden meydana gelir. Bu üç grupta çatışmanın nedenlerinden biridir. Yapım boyunca bir veya bir çok hata meydana gelebilir. Bu süreçte meydana gelebilecek çatışmalar ve hatalar performansı olumsuz etkiler ve iş gücü kaynağında boşa harcanmasına neden olur.

A5) Risk ve Belirsizlik

Özellikle İnşaat sektöründe risk ve belirsizlik oldukça fazladır. Örneğin önceden tahmin edilemeyen zemin veya temel problemleri çatışmanın başlıca nedenlerinden biridir. Bir veya birçok proje aktivitelerinin sert veya kötü hava koşulları nedeniyle ertelenmesi de çatışmanın bir diğer nedenidir. Ülkemizde pek fazla özen gösterilmeyen fakat Avrupa ülkelerinde çatışmaya neden olan bir neden de saha güvenliği veya vandalizmdir.

5.5.2 Türlerine Göre Çatışma

5.5.2.1 Kişinin Kendi İçinde Çatışması

Kişinin kendi içindeki çatışma; kişinin kendisinden ne beklenildiğinden emin olmadığı, veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) beklendiği, veya kendisinden yapabileceğinin fazlasının beklendiği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır [11, s.463] Amaç çatışması ve rol çatışması olarak ikiye ayrılır.

Amaç Çatışması

Çalışan birey yada gruplar arasındaki amaçların farklı olmasından kaynaklanabilir. İnşaat projelerinde aynı ekipteki kişiler, farklı gruplardaki kişiler veya farklı organizasyonlardaki gruplar arasında amaçlar ve öncelikler üzerinde çatışma meydana gelebilir. Bundan başka, çeşitli beklentiler nedeniyle kişinin kendi içindeki çatışması da ortaya çıkar.

Katılımcı organizasyonlardaki genel amaç projeleri belirli plan ve bütçe sınırlamaları içinde bitirebilmektir. Fakat daha geniş örgütsel amaçlar farklıdır ve çoğu zaman çatışır. Örneğin, malsahibiler kar miktarı, güvenlik, riskler, sözleşme yükümlülükleriyle ilgilenirken, mal sahipleri doğal olarak maliyet ve planlamanın gidişatıyla ilgilidirler.

Bununla birlikte proje katılımcıları, gizli amaçlarını mal sahibi memnuniyetinin ortak amacı üzerindeki kendi beklentilerini garanti altına almaya çalışır. Mimar, mal sahibinin ihtiyaçlarından ziyade ileriki tasarım kararları hususunda yönlendirilmiş olabilir. Ana yüklenici işlerin durgun olduğu bir süreçte gerçekçi olmayan düşük bir teklifi projeyi almak için önerebilir.

Rol Çatışması

Rol çatışması, kişinin beklentileriyle başkalarının beklentileri arasında uyumsuzluk olması durumunda ortaya çıkar. Rol çatışmasının varlığı iş tatmininin düşük seviyelerinde, organizasyondaki güvensizlikten, kendine güvenin azalmasından, boş duygular ve işle ilgili diğer duygusal problemlerde ortaya çıkar. [38, s.175]

Bireylerin ileride benimsemek zorunda kalacakları rollere uyum sağlayabilmeleri için, bu rollerin iyice belirlenmiş veya sınırlandırılmış olması gerekmektedir.

İnşaat projelerinde çatışmanın bir nedeni ise rol belirsizlikleridir. Bu durum kişilerin yapacakları işlerle ilgili enformasyonun yetersiz veya karmaşık bir şekilde belirsizliğiyle ortaya çıkar. Rol belirsizlikleri proje katılımcılarının sorumlulukları üzerinde belirsizlik durumu yaratır. İki kişi veya grup aynı iş için yetkilendirilirse çatışma ortaya çıkar. Karışıklık çoğu zaman rol tanımlarının kesişmesi nedeniyle ortaya çıkar. Rol tanımlarının kesişmesi sonucunda ortaya çıkan çatışma kaynakları, proje yöneticisinin yetkileri, sorumlulukları üzerindeki anlaşmazlıkları da içerebilir.

Langford (1992) tarafından tanımlandığı gibi yükleniciler veya alt yükleniciler arasındaki çatışmanın esas önemli nedeni iş kalemlerinin sınırlamalarıdır. Bazen çok önemli iş yapılamaz çünkü iş kalemleri içerisinde özellikle tanımlanmamıştır.

Yapımda, proje organizasyonu üyeleri rol çatışmasında yaşıyor olabilirler. Rol çatışması bir organizasyon veya kişinin birbirine zıt gereksinimleri olan iki role sahip olmasıyla da ortaya çıkar. Bu tipik olarak mimarın tasarımcı ve proje yöneticisi rolünde olmasıdır.

Role çatışması ve rol belirsizliği, proje organizasyonu üyelerinin her biri diğerinin rol ve sorumluluklarını yanlış anlaması nedeniyle inşaat projelerinde ortaktır.

5.5.2.2 Kişilerarası Çatışma

Inşaat projelerindeki çalışan personel arasındaki ilişki performansın en büyük göstergelerinden biridir. Çatışma, inşaat projelerindeki gruplar içinde ve arasındaki sosyal ilişkilerin gereklilikleri veya baskılarından da meydana gelir. Bu kaynaklı çatışmaya kişiler arası çatışma denir.

Kişilik çatışmaları psikolojik testlerle tanımlanabilir. FIRO-B ise bu testler arasında bir çok araştırmacı tarafından kabul gören bir testtir.

5.5.2.3 Kişiler ve Gruplararası Çatışma

Kişiler grup çatışması genellikle bireyin ihtiyaçlarının, grubun ihtiyaç, amaç veya normlarından farklı olmasından meydana gelir [41, s.391] Bu çatışma proje ekip üyesiyle proje ekibi arasında meydana gelebilir. Ekipte yaşanan çatışmalar proje performansını olumsuz yönde etkiler. Rol aydınlatma tekniğiyle proje ekibinin kurulma safhasında roller uygun şekilde dağıtılır ve herkes birbirinin beklenti ve ihtiyaçlarından haberdar olur. Bu da daha sonra meydana gelebilecek olası çatışmaları ortadan kaldırır.

5.5.2.4 Grup içi ve Gruplararası Çatışma

Gruplararası çatışma organizasyonlarda sıkça görülen bir çatışmadır. Bu tür çatışmalar tasarım ekibi, yüklenici, alt yüklenici gibi projenin fonksiyonel grupları arasında görülürken, her bir grup kendi içinde de birçok çatışma yaşayabilir. Bu gruplar arasında çıkan çatışmaların başlıca nedenleri süre, ödemeler, sözleşmeler planlama ve işin koordinasyonu ile ilgilidir.

5.5.2.5 Örgüt İçi Çatışmalar

Bu çatışma türü daha çok örgütün yapılanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Günümüzde hiyerarşik örgütsel yapılanmaların yerini yatay örgütlenmeye bırakmasıyla bu çatışmalarda azalma görülmüştür. Örgüt içi çatışmaların giderilmesinde en büyük görev proje yöneticilerine düşmektedir.

5.5.2.6 Örgütlerarası Çatışmalar

İnşaat sektöründe örnek olarak, inşaat firması ile malzeme tedarikcisi firma, inşaatı gerçekleştiren firma ile kontrolör firma, vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar sayılabilir.

İnşaat sektöründe örgütlerarası çatışma çoğunlukla aynı pazara yönelik olarak çalışan firmaların yarışma ve rekabet şartları olarak nitelendirilir. Bugün Türkiye’de birçok inşaat firması ülke içi ve ülke dışında kendi pazar paylarını yükseltme gayreti ile rekabet halindedir.

5.6 İnşaat Sektöründe Çatışma Yönetimi

Yönetim açısından bakacak olursak çatışmayla başa çıkma konusunda 5 yöntemi görmekteyiz. [56, s.178-179] Proje yöneticisi çatışmanın yapıcı olması ve ekibin gelişimini etkilememesi için seçeceği yöntemde çok dikkatli olması gerekir.

Çatışma Yönetiminde Beş Yöntem

1. Kaçınma ya da geri çekilme	Sadece geçici, çözümde yetersiz
2. Uyma	
3. Uzlaşma	Çözüm sağlar
4. Baskın olma ya da rekabet	
5. İşbirliği ya da problem çözme	

5.6.1 Kaçınma ya da Geriçekilme (Avoidance or withdrawal)

Bu yöntem gerçek veya potansiyel anlaşmazlıklar ve çatışma durumlarından kaçınma olarak tanımlanır. Bu yöntem sadece belirli durumlarda uygundur. Çatışma durumunda 'öfkenin dinme' süreci eğer kazanç sağlayacaksa bu yöntem faydalıdır.

5.6.2 Uyma (Accommodation)

Uyma ortamı arkadaşta tutma eğilimidir. Fakat çok sık kullanılırsa veya çatışmayla başa çıkmada esas ve tek metot olarak kullanılırsa çatışma giderilemez. Hem 'geriçekilme' hem de 'uyma' yöntemlere aldırılmaz ve erteler, sonuç olarak çatışmayı çözme de geçici olarak durumu hafifletir.

5.6.3 Uzlaşma (Compromise)

Uzlaşma değişik sorunları, anlaşmayı, çatışan grupların memnuniyet derecelerini arttıran çözümler için yapılan araştırmayı dikkate alır. Her iki grupta onlar için önemli olan şeylerden vazgeçmek zorundadır. Fakat uzlaşma her zaman çözüm için kabul edilebilir düzenlemeler hazırlar. Güç kullanımı ve problem çözme de çözüm hazırlar.

5.6.4 Baskın olma ya da Rekabet (Forcing or competing)

Baskın olma veya güç kullanımı bir kişinin görüşünün bir grup üzerinde baskın olmasıdır. Bu bir kazan-kaybet durumu olarak nitelendirilebilir. Bir grubun kazanması diğer grubun kaybetmesidir. Baskın olma gruplar arasında kine neden olarak gelecekte çatışmayı artırır. Dolayısıyla bu çatışma giderim biçimi proje yöneticisi tarafından başvurulacak son yöntem olmalıdır.

5.6.5 İşbirliği ya da Problem Çözme (Collaboration or problem solving)

Problem çözme anlaşmazlığın olduğu yerde uygulanır. Bu çatışmanın problem olarak ele alındığı bir süreçtir. Önce problem tanımlanır, sonra gerekli bilgiler toplanır, alternatifler üretilir ve analiz edilir en sonunda da tipik problem çözme tekniği içinde en uygun alternatif seçilir. Bu yöntemin teorik olarak çatışmayla başa çıkmanın en iyi yolu olduğu düşünülür, çünkü her iki grupta çözümün tarafların ihtiyaçlarını karşıladığını düşünerek tamamıyla memnun olabilir. Şunu göz ardı etmemek gerekir ki bu çözüm yönteminde her iki tarafında üzerinde anlaşabileceği ve memnun olabileceği çözümü bulmak için zamana ihtiyaç vardır. Dolayısıyla

sorunun çözümüne hemen ve şiddetli bir şekilde ihtiyaç duyulduğu zamanlarda problem çözme yöntemi uygulanamaz.

Sonuç olarak, organizasyonlarda çatışma kaçınılmazdır ve genellikle iki veya daha fazla grup arasındaki anlaşmazlığı dikkate alır. Sonuç yöneticinin çatışmayı yönetmesine bağlı olarak organizasyon için iyi veya kötü olabilir. Zararlı çatışma organizasyonda çok yıkıcı sonuçlar doğurabilir ve çatışma sürecini yapıcı sonuçlar için kontrol etmek ve yönlendirmek yöneticinin sorumluluğudur. Çatışmayla başa çıkmada bu beş yöntem ve bunların genel etkileri proje yöneticisine proje çevresinde çatışmayı yönetecek bazı araçlar verir. İş hayatında, çatışmayla başa çıkabilme konusundaki bireysel metot *Rahim Örgütsel Çatışma Envanteri II* ile ölçülebilir. (Rahim & Magner, 1995) Envanter bireyleri bahsedilen benzer beş tipten birine yerleştirir. [41, s.391]

5.7 Çatışma Yönetimi ve Proje Yöneticisi

Proje yöneticisi örgütsel yapılanmanın çok önemli bir parçasıdır. Personel projedeki iş ile tanımlanır. Bu görev tahsisi ve işleri denetleme proje yöneticisinin görevidir. Bu düzenle görevler başarıyla tamamlanır, proje yöneticisi bir şekilde bu personeli etkilemek ve motive etmek durumundadır. Projenin başarısı proje ekibi içindeki ve dışındaki insanların davranışlarına çok bağlıdır. Proje yöneticisi bireyler için görevleri etkili bir şekilde seçmelidir ki proje amaçlarıyla birlikte bireylerin amaçları da gerçekleşebilsin. Proje yöneticisi projenin içinde ve dışında meydana gelen çatışma durumlarının giderimiyle de sorumludur. Proje yöneticisi çatışmanın yapıcı olması ve ekibin gelişimini etkilememesi için seçeceği yöntemde çok dikkatli olması gerekir.

5.7.1 Ekipte Çatışma Yönetimi

Stresi yüksek proje çevreleri şiddetli çatışmanın oluşumuna neden olur. Bu nedenle proje yöneticilerinin esas sorumluluğu olası çatışma durumları için sürekli dikkatli olmak, çatışmadan sakınmak veya çatışmayı çözmektir. Oldukça önemsiz çatışmalar çoğunlukla takım ruhunu hemen yok eder. Proje ekibi içerisindeki rekabet kaçınılmazdır ve istense bile çatışmadan kurtulmak mümkün değildir. Daha doğrusu, rekabet etkili bir ekip için önemsenmeli ve desteklenmelidir. Rekabet gereklidir, çünkü yeniliği ve yaratıcılığı canlandırmak için enerji ve gerekli güdülerin oluşumuna neden olur. Proje ekibindeki rekabetçi ruh bireysel gücün en iyi şekilde ortaya

çıkmasına neden olur. Proje yöneticisi ekip rekabetini sonucunun yıkıcı olmamasını garantiye alarak doğru bir şekilde teşvik etmelidir.

5.7.2 Ekip Çatışmasını Önlemek

Proje ekibindeki çatışma dikkatli bir planlamayla problem olarak ortaya çıkmadan önlenabilir. Genellikle olası proje ekibi problemleri iki şekilde ortaya çıkar: Kişisel çatışmalar ve projenin bazı yönleri üzerindeki anlaşmazlıklar. Bu iki kişi arasında ne çeşit bir kimyanın gelişeceğini tahmin etmek hemen hemen imkansızdır fakat küçük bir planlama birbirlirliyle uyumlu insanların biraraya gelmesine yardımcı olur. Potansiyel çatışma durumları eğer proje yöneticisi aşağıdaki önlemleri alırsa genellikle önlenir. [56, s.160-161]

- ▶ Proje ekip üyelerinin projenin tam olarak nerede yürütüldüğünden haberdar olduğuna emin ol.
- ▶ Çok açık görev tahsisleri, belirsizlik veya örtüşen sorumlulukların dışında yapılabilir diye emeği dikkatlice planla.
- ▶ İş tahsislerini olabildiğince ilgi çekici ve fırsat verici hazırla ve teşvik edici iş çevreleri sağla.
- ▶ Ekip üyelerinin bütün önemli kararlardan, proje amaç veya hedeflerindeki değişimlerden ve bütçe ve planlamadaki değişikliklerden tamamıyla bilgi sahibi olmasını sağla.
- ▶ Üst yönetimi de dahil edin ki proje ekibi tüm organizasyonun projeye kendini adadığını ve desteklediğini bilsin.

Rol Aydınlatma Tekniği

Projelerdeki birçok çatışma insanların iş planları, rolleri ve sorumlulukları ile ilgili beklentilerini karıştırmasıyla ortaya çıkar. Özellikle anlaşmazlıklar şu nedenlerle ortaya çıkar: [53, s.222-223]

- ▶ Yeni bir projede insanların tam olarak ne yapacaklarını ve diğerlerinin beklentilerini tam olarak kestiremedikleri durumlarda.
- ▶ Projelerdeki değişiklikler, işin yeniden tahsisi; fonksiyon ve pozisyonların birbiriyle nasıl etkileşmesi gerektiğini belirsizleştirir.

► İnsanlar anlamadıkları veya duydukları -bilmeleri gerektiğini düşündükleri- söylentiler hakkında istekte bulunurlar

► Herkes herhangi birinin durumu yöneteceğini düşünür.

► İnsanlar kendi grubunun veya diğer grupların ne yaptıklarını anlamaz.

Rol aydınlatma tekniğini (RAT) çatışmanın nedenlerini çözmede yardımcı sistematik bir yöntemdir. Herkes kendi pozisyon ve görevlerinin esas gereksinmelerini anlar. Diğerleri de başkalarının pozisyon ve görevlerini anlar. Dolayısıyla herkes birbirinin beklentilerinden haberdar olur.

5.7.3 Ekip İçin Rolün Aydınlatılması

Var olan bir ekip için rol aydınlatması, buluşmadan önce her bir kişinin şu soruları cevaplamasıyla başlar. Başlıca sorular:

► Organizasyonun görevinizde sizden beklentileri nedir?

► Görevinizde gerçekten ne yapabilirsiniz?

► Diğerleri onlara yardım edebilmeniz için sizin görevinizle ilgili ne bilmeli?

► Diğerlerinin size yardım edebilmesi için onların görevleri ile ilgili ne yi bilmeye ihtiyacınız var?

► Diğerleri ile ilgili ne gibi zorluklar yaşıyorsunuz?

► Organizasyonda, görevlerde, veya aktivitelerde grubun işini geliştirebilmek için ne değişmeli?

Yeni bir ekip için görev beklentilerini ve problemleri açığa çıkartmak için sorular değiştirilmelidir. Toplantı herkesin cevaplamış olduğu ilk üç soruyu okumasıyla başlar. Her kişinin okumasıyla, diğerleri cevaplarını değiştirebilir. Her bir kişinin diğerlerinin görevi nasıl gördükleri ve birbirlerinden neler beklediklerini duyması önemli bir noktadır. Her kişi daha sonra dördüncü sorunun cevabını okur ve diğer insanların cevaplarını alır. Beşinci sorudaki sorun henüz çözülmemiştir ve cevabı altıncı soruda dile getirilir. Son olarak grup altıncı soruyu tartışır ve ihtiyaç duyulan değişimler için konsensusa varmaya çalışır.

VI. İNŞAAT PERSONELİNİN ÇATIŞMA GİDERİM YAKLAŞIMININ SAPTANMASINA YÖNELİK ALAN ÇALIŞMASI

Türkiye’de İnşaat Sektörün’de faaliyet gösteren çeşitli meslek gruplarından oluşan yaklaşık 200 İnşaat Personelinin üzerinde bir alan çalışması yapılmıştır. Bu alan çalışmasıyla İnşaat sektöründe inşaat personeli arasında sıkça yaşanan, kaynak, işgücü ve verimlilik kaybına neden olan, proje süreçlerinin aksamasına ve zaman zaman da durmasıyla sonuçlanan çatışmaların giderimine yönelik yaklaşımların saptanması amaçlanmaktadır.

6.1 Yöntem

İnşaat personelinin çatışma giderim yaklaşımının saptanmasına yönelik olarak Türkiye’de İnşaat Sektöründe faaliyet gösteren 8 firma ve bu firmalarda çalışan yaklaşık 200 kişiye Afsal Rahim’in ROCI II (Rahim Organizational Conflict Inventory) adlı testi uygulanmıştır. 28 sorudan oluşan bu test kişilerin daha önce yaşadıkları çatışma durumları karşısında çatışmayı çözme biçimlerine yönelik sorulardan oluşmaktadır. [Bkz. EK.2] Bu test Hacettepe Üniversitesi psikologlarından Doç. Dr. Canan Ergin ve St. John Fisher College öğretim üyelerinden Kamil Kozan tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve bir takım çalışmalarda kullanılmıştır. [60, 61]

Testin ön yüzündeki soru formunda [Bkz. EK.1] inşaat personelinin cinsiyet, yaş, meslek, eğitim durumu, sektördeki iş tecrubesi, çalıştığı yer, çalıştığı yerdeki görev ünvanı ve daha önce çalıştığı iş yeri sayısı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan alan çalışmasında sadece İnşaat Sektöründe çalışan tek bir meslek grubu değil, içinde mimar, inşaat, makina, elektrik mühendislerini vb. içine alan inşaat personelinin çatışma giderim biçiminin ölçülmesine dikkat edilmiştir.

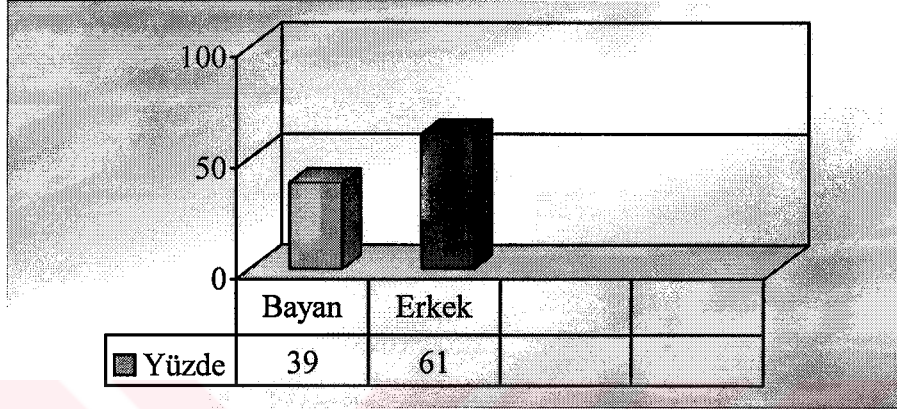
6.2 Değerlendirme

28 sorudan oluşan soru formunun cevaplandırılmasında (kesinlikle katılıyorum=5.....kesinlikle katılmıyorum=1) beşli bir skala kullanılmıştır. 14, 17, 21, 22, 24. sorular çatışma giderim biçimlerinden biri olan “baskın olma ya da

rekabet” ile ilgilidir. 3, 5, 9, 11, 13, 28. sorular “kaçınma ya da geri çekilme”; 2, 7, 15, 25, 27. sorular “uzlaşma”; 8, 10, 16, 19, 23, 26. sorular “uyma” ile ve 1, 4, 6, 12, 18, 20. sorular ise “işbirliği ya da problem çözmeyle ilgilidir.

6.3 Soru Formunun Değerlendirilmesi

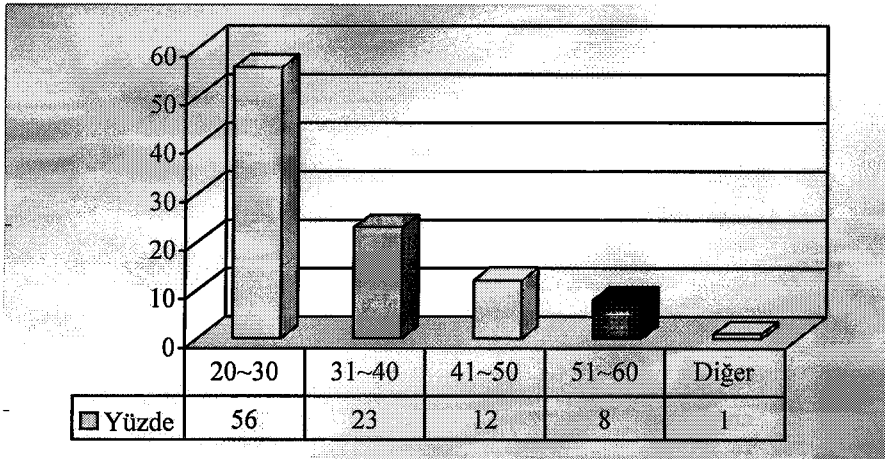
1. Cinsiyet



Şekil 6.1 Cinsiyet

Şekil 6.1’de görüldüğü gibi alan çalışmasına katılan inşaat personelinin % 39’u bayan, % 61’i de erkektir.

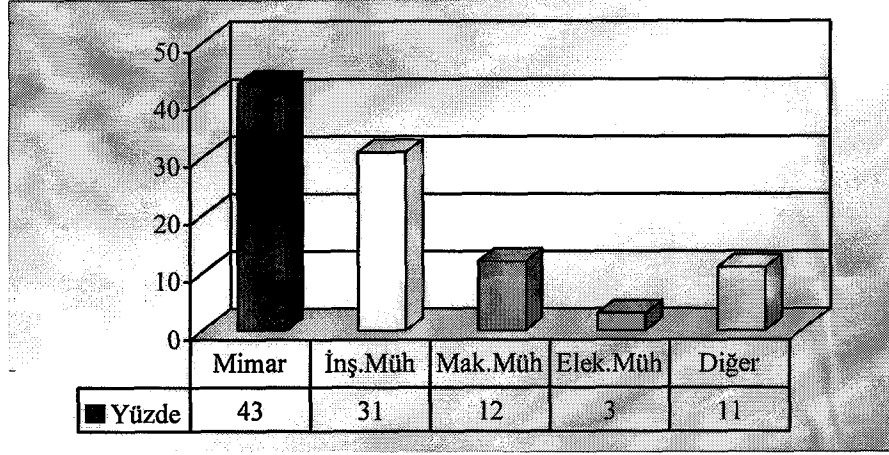
2.Yaş



Şekil 6.2 Yaş

Şekil 6.2’de görüldüğü gibi katılımcıların % 56’sı 20-30 yaş arası, % 23’ü 31-40 yaş arası, % 12’si 41-50 yaş arası, % 8’i 51-30 yaş arası ve %1’i de 60 yaş üstüdür.

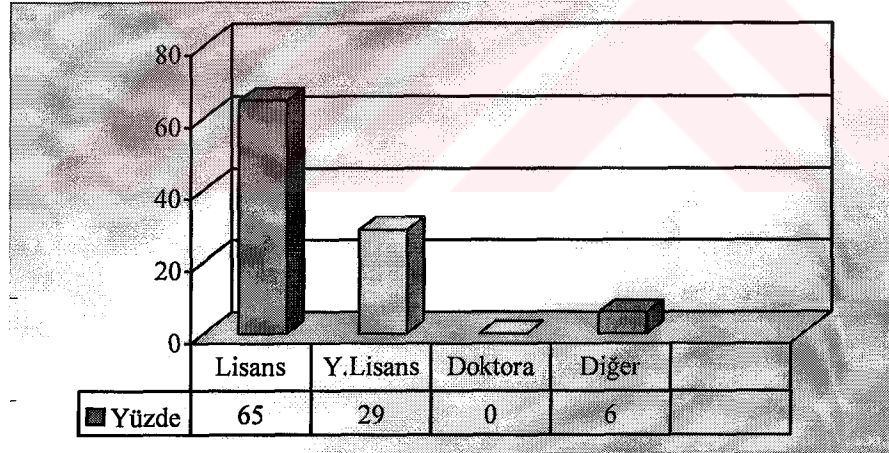
3. Meslek



Şekil 6.3 Meslek

Şekil 6.3'de görüldüğü gibi katılımcıların % 43'ü mimar, % 31'i inşaat mühendisi, %12'si makina mühendisi, % 3'ü elektrik mühendisi ve % 11'i de diğer meslek gruplarındandır.

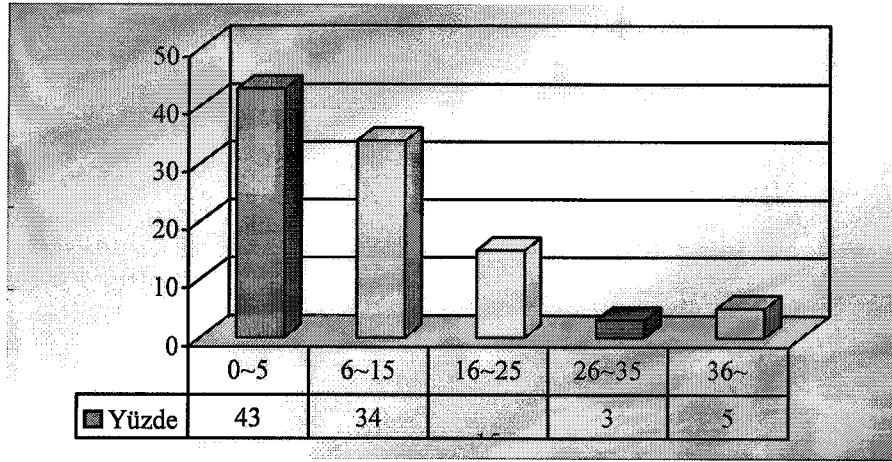
4. Eğitim Durumu



Şekil 6.4 Eğitim Durumu

Şekil 6.4'de görüldüğü gibi katılımcıların % 65'i lisans, % 29'u yüksek lisans, % 6'sı da teknik eğitim almış olup doktora yapmış personel yoktur.

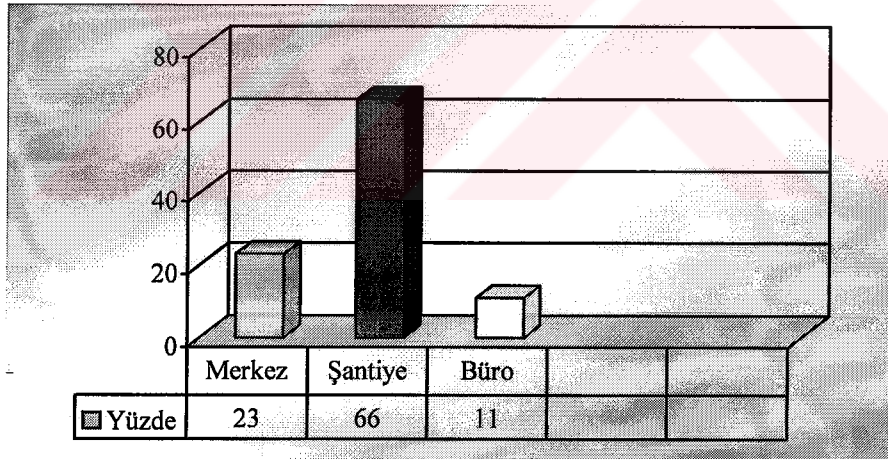
5. Sektördeki İş Tecrubesi



Şekil 6.5 Sektördeki İş Tecrubesi

Şekil 6.5’de görüldüğü gibi katılımcıların % 43’ü 0-5 yıl, % 34’ü 6-15 yıl, % 15’i 16-25 yıl, % 3’ü 26-35 yıl ve % 5’i de 36 yıldan fazla iş tecrubesine sahiptir.

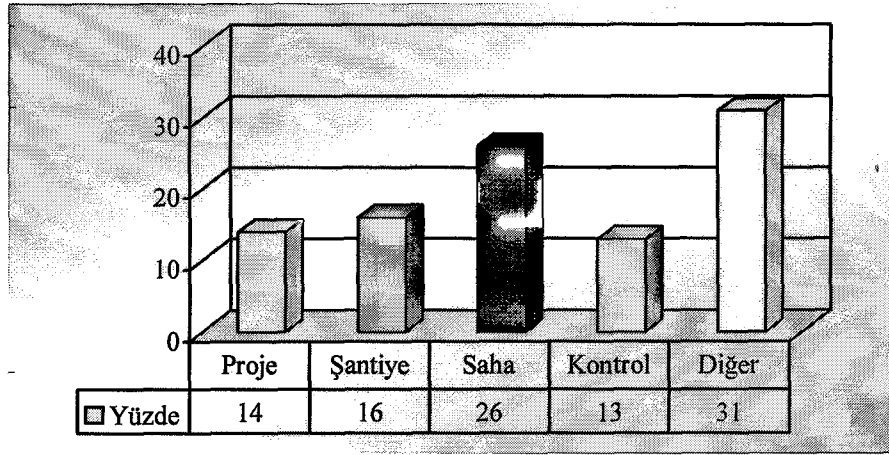
6. Çalışılan Yer



Şekil 6.6 Çalışılan Yer

Şekil 6.6’da görüldüğü gibi katılımcıların % 23’ü merkez, % 66’sı şantiye ve % 11’i de büroda çalışmaktadır.

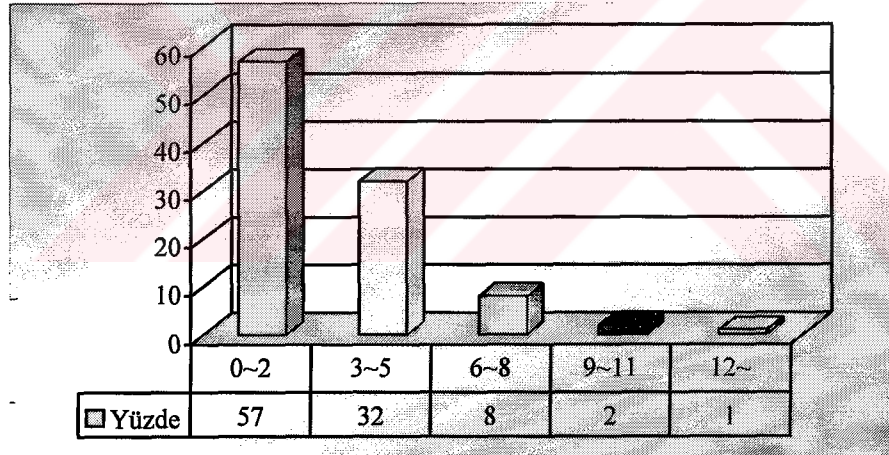
7. Çalışılan Yerdeki Görev Ünvanı (Şantiye)



Şekil 6.7 Çalışılan Yerdeki Görev Ünvanı

Şekil 6.7’de görüldüğü gibi katılımcıların % 14’ü proje yöneticisi, % 16’sı şantiye şefi, %26’sı saha mühendisi, % 13’ü kontrol ve % 31’i de diğer ünvanlara sahiptir.

8. Daha Önce Çalışılan İş Yeri Sayısı

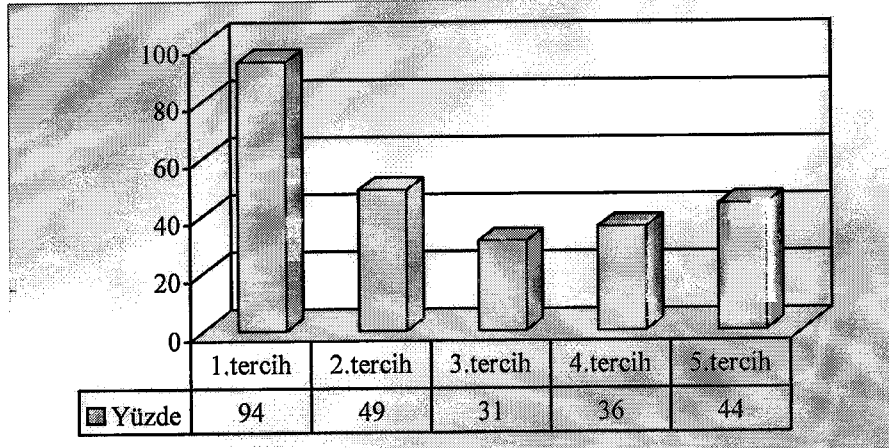


Şekil 6.8 Daha Önce Çalışılan İş Yeri Sayısı

Şekil 6.8’de görüldüğü gibi katılımcıların % 57’si 0-2, % 32’si 3-5, % 8’i 6-8, % 2’si 9-11 ve % 1’i de 12’den fazla iş yerinde çalışmıştır.

6.4 Çatışma Giderim Yaklaşımının Değerlendirilmesi

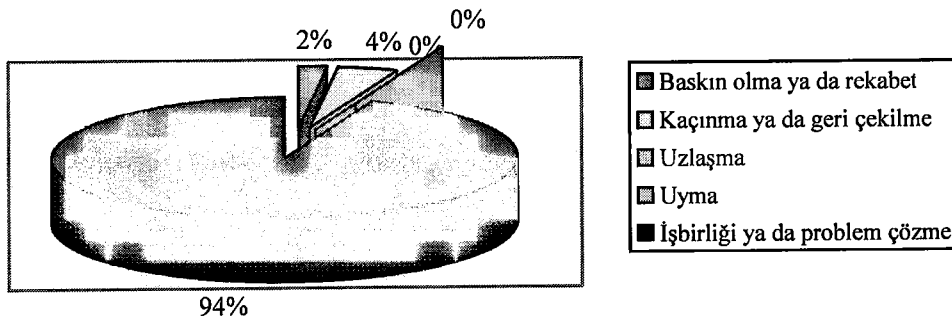
İnşaat personeli üzerinde uygulanan ROCI II testinin değerlendirilmesi sonucunda İnşaat personelinin çatışmanın giderilmesine yönelik yaklaşımları şöyledir:



Şekil 6.9 Çatışma Giderim Yaklaşımının Değerlendirilmesi

Şekil 6.9'da görüldüğü gibi katılımcıların % 94 'ünün tercih ettiği birinci yöntem işbirliği ya da problem çözme, % 49'unun tercih ettiği ikinci yöntem uzlaşma, %31'inin tercih ettiği üçüncü, % 36'sının tercih ettiği dördüncü yöntem uyma ve % 44'ünün beşinci tercih ettiği yöntem ise baskın olma ya da rekabettir. Tercih edilen çatışma giderim biçimlerini daha detaylı inceleyecek olursak:

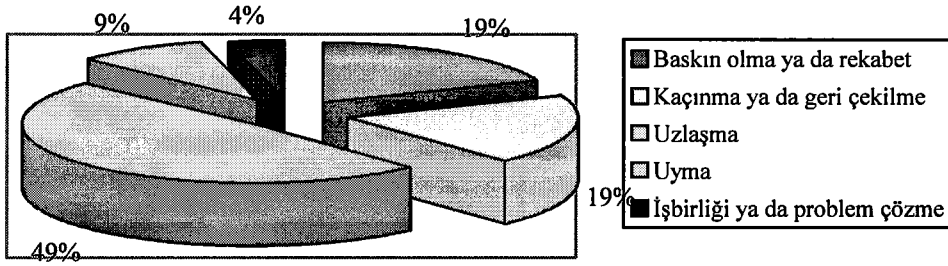
Tercih Edilen Birinci Yöntem



Şekil 6.10 Tercih Edilen Birinci Yöntem

Şekil 6.10'da görüldüğü gibi birinci yöntem olarak katılımcıların % 94'ü işbirliği ya da problem çözmeyi, % 4'ü kaçınma ya da geri çekilmeyi, % 2'si ise de baskın olma ya da rekabeti tercih etmişlerdir.

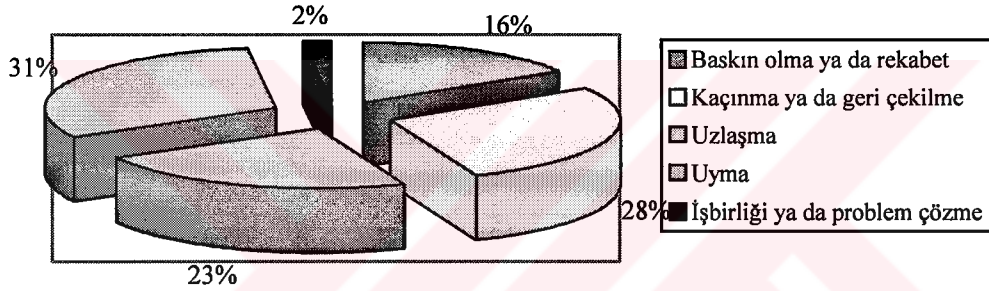
Tercih Edilen İkinci Yöntem



Şekil 6.11 Tercih Edilen İkinci Yöntem

Şekil 6.11’de görüldüğü gibi ikinci yöntem olarak katılımcıların % 49’u uzlaşmayı, % 19’u kaçınma ya da geri çekilmeyi, % 19’u baskın olma ya da rekabeti, % 9’u uymayı ve % 4’ü de işbirliği ya da problem çözmeyi tercih etmişlerdir.

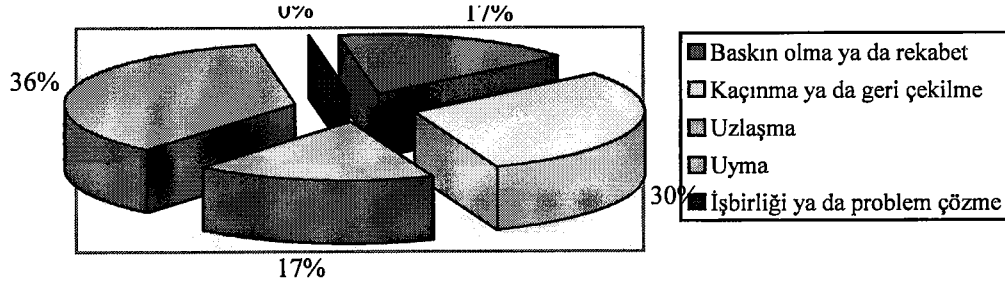
Tercih Edilen Üçüncü Yöntem



Şekil 6.12 Tercih Edilen Üçüncü Yöntem

Şekil 6.12’de görüldüğü gibi üçüncü yöntem olarak katılımcıların % 31’i uymayı, % 28’i kaçınma ya da geri çekilmeyi, % 23’ü uzlaşmayı, % 16’sı baskın olma ya da rekabeti ve % 2’si de işbirliği ya da problem çözmeyi tercih etmişlerdir.

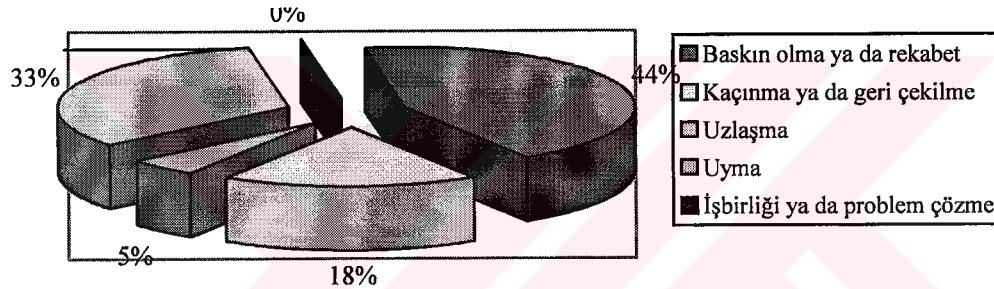
Tercih Edilen Dördüncü Yöntem



Şekil 6.13 Tercih Edilen Dördüncü Yöntem

Şekil 6.13'de görüldüğü gibi dördüncü yöntem olarak katılımcıların % 36'sı uymayı, % 30'u kaçınma ya da geri çekilmeyi, % 17'si uzlaşmayı, % 17'i de baskın olma ya da rekabeti tercih etmişlerdir.

Tercih Edilen Beşinci Yöntem



Şekil 6.14 Tercih Edilen Beşinci Yöntem

Şekil 6.14'de görüldüğü gibi beşinci yöntem olarak katılımcıların % 36'sı uymayı, % 30'u kaçınma ya da geri çekilmeyi, % 17'si uzlaşmayı, % 17'i de baskın olma ya da rekabeti tercih etmişlerdir.

6.5 Sonuçlar

İnşaat Sektöründe çalışan inşaat personelinin çatışmayı giderim biçimlerinin saptanması amacıyla yapılan bu çalışma gerek örneklem grubunun sayısı gerekse de değerlendirme aşamasında herhangi bir istatistik programın kullanılmaması (sadece düz dökümlerle yetinilmiştir) nedeniyle vardığı sonuçlar hissi olup gelecekte yapılması düşünülen daha kapsamlı bir çalışma için "ön çalışma" niteliği taşımaktadır. Bu ön çalışma göstermiştir ki; organizasyonlar için kaçınılmaz olan çatışmanın giderimi için inşaat personelinin % 94'ü işbirliği ya da problem çözme

yöntemini tercih etmiştir. Çatışmaların gideriminde bu yöntemin tercih edilmesi organizasyonların çatışmadan olumlu yönde faydalanmasını ve bu durumun da örgütteki işbirliğini arttırarak örgütün büyüme ve gelişmesine katkısının olacağı açıktır. İş birliği ya da problem çözme yaklaşımı çatışma giderim biçimleri arasında en olumlu ve yapıcı yöntem kabul edilip personel ve örgütün gerek kalitesinin gerekse de performans ve verimliliğinin artması için desteklenmeli ve tüm inşaat personeli çatışma ve yönetimi konusunda bilgilendirilmelidir.



VII. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Diğer tüm organizasyonlarda olduğu gibi inşaat organizasyonunda da çatışmalar kaçınılmazdır. Proje organizasyonunun yapısı nedeniyle, projenin farklı aşamalarında konunun uzmanı olan kişiler projeye katılmaktadır. Her üyenin amacı diğerinden farklı olacağı için çapraşık organizasyon ilişkileri olan inşaat projelerinde, etkin proje ekibinin kurulması ve geliştirilmesi oldukça güç olmakta ve çatışmalar ortaya çıkmaktadır.

Proje organizasyonları da ekiplerden oluşur. Ekip ne kadar büyür, farklı uzmanlık alanlarını gerektirirse ilişkiler ve organizasyon o oranda karmaşıklaşmakta ve bunun sonucunda da hedefler, iletişim, motivasyon ve performansla ilgili işleri zorlaştıracak çatışmaların çıkma olasılığı artmaktadır.

Sonuç olarak, organizasyonlarda çatışma kaçınılmazdır. Sonuç yöneticinin çatışmayı yönetmesine bağlı olarak organizasyon için iyi veya kötü olabilir. Zararlı çatışma organizasyonda çok yıkıcı sonuçlar doğurabilir ve çatışma sürecini yapıcı sonuçlar için kontrol etmek ve yönlendirmek yöneticinin sorumluluğudur. Proje yöneticisi çatışmanın yapıcı olması ve ekibin gelişimini etkilememesi için seçeceği yöntemde çok dikkatli olması gerekir.

Bu nedenle proje yöneticilerinin esas sorumluluğu olası çatışma durumları için sürekli dikkatli olmak, çatışmadan sakınmak veya çatışmayı çözmektir. Oldukça önemsiz çatışmalar çoğunlukla takım ruhunu hemen yok eder. Proje ekibi içerisindeki rekabet kaçınılmazdır ve istense bile çatışmadan kurtulmak mümkün değildir. Daha doğrusu, rekabet etkili bir ekip için önemsizdir ve desteklenmelidir. Rekabet gereklidir, çünkü yeniliği ve yaratıcılığı canlandırmak için enerji ve gerekli güdülerin oluşumuna neden olur. Proje ekibindeki rekabetçi ruh bireysel gücün en iyi şekilde ortaya çıkmasına neden olur. Proje yöneticisi ekip rekabetini sonucunun yıkıcı olmamasını garantiye alarak doğru bir şekilde teşvik etmelidir.

İnşaat personelinin inşaat süreçlerinin çeşitli çatışmaları barındıracağını, bu çatışmalardan örgütün amaç ve menfaatleri doğrultusunda fayda sağlanması gerektiği, çatışmayı zararlı bir durum olarak değil tam tersine iyi yönetildiğinde

örgüte sayısız faydalar sağlayan, örgütün büyümesine ve gelişmesine olanak veren bir durum olduğu anlatılmalıdır.

Kısaca başta proje yöneticileri olmak üzere tüm inşaat personeli olası çatışmalardan örgütün yararına sonuçların çıkarılması amacıyla çatışma, çatışma giderimi ve çatışma yönetimi konusunda bilgilendirilmelidir.



KAYNAKLAR

- [1] BİBER, L., Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi ve Uygulamadan Bir Örnek, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- [2] DRUCKER, P.F., Gelecek İçin Yönetim- 1990'lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 5. Baskı, Şubat, 1998.
- [3] TOFFLER, A., TOFFLER, H., Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, Çev. Z. Dicleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- [4] BAYSAL, C., TEKARSLAN, E., İşletmeler İçin Davranış Bilimleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 1998.
- [5] EREN, E., Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- [6] JONES, G.R., Organizational Theory - Text & Cases, Addison Wesley Publishing, 1th edition., USA, 1995.
- [7] ÖZER, A.K., Gerçekçi Yönetişim, Varlık Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 1997.
- [8] NEWSTROM, J.W., DAVIS, K., Organizational Behaviour-Human Behaviour at Work, McGraw Hill, 9th edition, New York , 1993.
- [9] MAXWELL, J.C., DORNAN, J., Etkili İnsan Olmak, Sistem Yayıncılık, İkinci baskı, İstanbul, Mart 1998.
- [10] ROSEN, R.H., İnsan Yönetimi, Mess Yayınları, Çev: Gündüz Bulut, 1. Baskı, İstanbul, Nisan 1998.
- [11] KOÇEL, T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- [12] TOFFLER, A., Üçüncü Dalga, Çev. A. Seden, Altın Kitapları, 3. Basım, İstanbul, Eylül, 1996.
- [13] CÜCELOĞLU, D., İyi Düşün Doğru Karar Ver, Sistem Yayıncılık, 7. Baskı, İstanbul, 1994.
- [14] FİNCAM, R., RHODES, P.S., The Individual, Work and Organization, Oxford University Press, U.K., 1996.
- [15] Kariyer Dünyası., Yıl 2, Sayı 1, Ekim 1998, s.56.
- [16] ERKMENON, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Türkiye Sanayi ve Sevk İdare Enstitüsü, Gebze-Kocaeli, Aralık, 1998.
- [17] DİNÇER, Ö., FİDAN, Y., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

- [18] **PEKKAYA, F.B.**, Arabulucu Rolü ile Çatışmalara Çözüm Bulma, Arabuluculuk Eğitiminin Okullarda Uygulanması ve Bu Eğitimin Öğrencilerin Benlik Geliştirmelerine, Liderlik Becerilerine, Saldırgan Davranışlarına ve Algıladıkları Problem Miktarına Etkisi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1994.
- [19] **ERDOĞAN, İ.**, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1996.
- [20] **ERTEKİN, Y.**, Örgütsel Çatışma, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, 16-19 Kasım, 1981.
- [21] **HANÇERLİOĞLU, O.**, Felsefe Sözlüğü, Remzi Kitabevi, 4. Basım, İstanbul, 1977.
- [22] **ÖMER, D., ACAR, M.**, Sosyal Bilimler Sözlüğü, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1992, 71-72
- [23] **GEORGE, J.M., JONES, G.R.**, Understanding and Managing Organizational Behaviour, Wesley Addison-Publishing Inc., 1996.
- [24] **TUĞLU, A.**, Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- [25] **MORGAN, G.**, Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor, Çev.G.Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, Aralık 1998.
- [26] **SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G., OSBORN, R.N.**, Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, Inc., sixth edition, USA., 1997.
- [27] **KILINÇ, T.**, Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 1985.
- [28] **ÖZTÜRK, A.**, Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi, Tekstil Maraton Dergisi, Yıl 1, Sayı 5-6, Kasım/Aralık 1991.
- [29] **TAKAN, M.O.**, Örgütlerde Çatışma, Rol Çatışması ve Stres Nedenleri ve Çözümleri, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997.
- [30] **ERGÜL, Ş.**, Personel Yönetimi, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Araştırma Yayınları, No 9, İstanbul, 1996.
- [31] **KILINÇ, T.**, Örgütlerde Çatışma, Mahiyeti ve Nedenleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, Nisan, 1975.
- [32] **HELLRIEGEL, D., SLOOM, J.W., WOODMAN, R.W.**, Organizational Behaviour, 6th edition.
- [33] **LUTHANS, F.**, Organizational Behaviour, McGraw-Hill, Second edition, Japan, 1977.
- [34] **DÖKMEN, Ü.**, Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, 9. Baskı, İstanbul, Kasım 1998.

- [35] **ONARAN, O.**, Örgütlerde Karar Verme, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Yayınları, İkinci baskı, Ankara, 1975.
- [36] **DOĞAN, H.,Z.**, Rol Çatışması ve İşgören Sorunları, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, 16-19 Kasım, 1981.
- [37] **ADLER, A.**, İnsan Tabiatını Tanıma, Çev.A.Yörükan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, Mart 1998.
- [38] **EINDGREN, H.C.**, An Introduction to Social Psychology, John Wiley & Sons Inc, USA, 1969.
- [39] **KILINÇ, T.**, Rol Çatışmasını Belirleyen Örgütsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Sektörel Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c.20, s. 1-2, 1991.
- [40] **COVEY, S.R.**, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, Varlık Yayınları, 8. Basım, İstanbul, Aralık 1998.
- [41] **AAMODT, M.G.**, Applied Industrial/Organizational Psychology, Brooks/Cole Publishing Company, 2nd edition, Usa, 1996.
- [42] **ERTÜRK, M.**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 2. Baskı İstanbul, Kasım 1998.
- [43] **DESSLER, G.**, Organization Theory, Integrating Structure and Behaviour, Prentice-Hall, Inc., USA, 1986.
- [44] **ÖZARALLI, N.**, Etkin Örgütsel İletişim Olarak Etkin Kaynak Alışverişi adlı makale, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Editör Suna Tevruz, Türk Psikologlar Derneği, 2. Baskı, Temmuz 1997.
- [45] **USLUATA, A.**, İletişim, İletişim Yayınları, Yeni Yüzyıl Kitaplığı.
- [46] **DE BONO, E.**, Rekabet Üstü, Remzi Kitabevi, Çev: Oya ÖZEL, 1. Basım İstanbul, Haziran 1996.
- [47] Rota Eğitim ve Danışmanlık, Çatışmaların Yönetimi Seminer Notları
- [48] Views of Conflict
<http://www.wfu.edu/users/valentpe/bus211/course-materials/chapter%20presentation/sld010.htm>
- [49] **VECCHIO, R.P.**, Organizational Behaviour, The Dryden Press Harcourt Brace Collage Publishers, 3th edition, USA., 1995.
- [50] **WHETTEN, D.A., CAMERON, K.S.**, Developing Management Skills, Harper Collins College Publishers, Third Edition, Usa, 1995.
- [51] **GÖKÇEN, T.**, İnşaat Sektöründe Ekip Çalışması, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.
- [52] **THOMSETT, M., C.**, Proje Yönetimi, Epsilon Yayıncılık, 1.baskı, İstanbul, Mart 1996.

- [53] **NICHOLAS, J.M.**, Managing Business & Engineering Projects, Concepts & Implementation, Prentice-Hall Inc., USA, 1990.
- [54] **WILEMON, D.L., BAKERT, B.N.**, Some Major Research Findings Regarding the Human Element in Project Management, 623-641.
- [55] **FENN, P., LOWE, D., SPECK, C.**, Conflict and Dispute in Construction, Construction Management and Economics, v.15 513-518, 1997 .
- [56] **ADAMS, J.R.**, The Principles of Project Management, Project Management Institute, first edition, USA, 1996.
- [57] **GARDINER, P.D., SIMMONS, J.E.**, Case Explorations in Construction Conflict Management, Construction Management and Economics, v.13 219-234, 1995.
- [58] **KOZAN, K., ERGİN, C.**, Third Party Role in Conflict Management in Turkish Organizations, Human Organization, in press, 1999.
- [59] **KOZAN, K., ERGİN, C.**, The Influence of Intra-cultural Value Differences on Conflict Management Practices, The International Journal of Conflict Management, in press, 1999.



EK 1. İnşaat Personelinin Çatışma Giderim Yaklaşımının Saptanmasına Yönelik Alan Çalışmasına Ait Ön Soru Formu

Sayın Firma Yetkilisi,

Elinizdeki anket, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Bina Yapım Yönetimi Programında, Mimar Meriç Göktekin tarafından yapılmakta olan Yüksek Lisans Tezinin alan çalışmasını oluşturmaktadır.

Verdiğiniz bilgiler kesinlikle gizli tutulacak ve sadece verilerin analizi Yüksek Lisans Tezinde toplu bulgular olarak değerlendirilecektir.

Yoğun çalışma temposunuz içerisinde anketimize zaman ayırarak vereceğiniz yanıt ve değerli yorumlarınıza ve ilginize şimdiden içten teşekkürlerimi sunarım.

Prof. Dr. Heyecan GİRİTLİ
İstanbul Teknik Üniversitesi
Mimarlık Fakültesi

Anketi dolduran kişinin;

1. Cinsiyet:

☐ Bayan ☐ Erkek

2. Yaş:

☐ 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60

3. Meslek:

☐ Mimar ☐ İnş. Müh ☐ Mak. Müh ☐ Elek. Müh ☐ Diğer

4. Eğitim Durumu:

☐ Lisans ☐ Y.Lisans ☐ Doktora ☐ Diğer

5. Sektördeki İş Tecrubesi:

☐ 0-5 ☐ 6-15 ☐ 16-25 ☐ 26-35 ☐ 36-

6. Çalışılan Yer:

☐ Merkez ☐ Şantiye ☐ Tasarım Bürosu

7. Çalışılan Yerdeki Görev Ünvanı:

Eğer merkez ise;

☐ Genel Müdür ☐ Genel Müdür Muavini ☐ Grup Müdürü ☐ Proje Müdürü ☐ Diğer

Eğer şantiye ise;

☐ Proje Yöneticisi ☐ Şantiye Şefi ☐ Saha Mühendisi ☐ Kontrolör ☐ Diğer

Eğer tasarım bürosu ise;

☐ Mimar ☐ Tekniker ☐ Diğer

8. Daha Önce Çalışılan İşyeri Sayısı:

☐ 0-2 ☐ 3-5 ☐ 6-8 ☐ 9-11 ☐ 12-

Teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz ...

EK 2. İnşaat Personelinin Çatışma Giderim Yaklaşımının Saptanmasına Yönelik Alan Çalışmasına Ait ROCI II Envanteri

Sizin bu anlaşmazlık sürecindeki davranışlarınızı tanımlayabilmek amacıyla aşağıda bir dizi cümle verilmiştir. Lütfen her cümlenin karşısındaki uygun seçeneği işaretleyiniz.

(1) Her ikimizce kabul edilebilecek bir çözüm bulabilmek için sorunu karşımdaki kişiyle birlikte inceledim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(2) Bir uzlaşma sağlanması için karşımdaki kişi ile pazarlık ettim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(3) Tatsızlık çıkmasını önleyebilmek için karşımdaki kişi ile olan anlaşmazlığı ortaya çıkarmadım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(4) Problemi birlikte çözebilmek için sözkonusu kişi ile açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulundum.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(5) Sözkonusu kişiyle ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(6) İkimizde kabul edeceği bir karara varmak için bu kişiyle işbirliği yaptım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(7) Karşımdaki kişiyle birlikte sorunun doğru anlaşılabilmesi için çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(8) Karşımdaki kişinin isteklerini yerine getirdim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(9) Karşımdaki kişiyle aramızdaki anlaşmazlıkların açıkca konuşulmasından kaçındım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(10) Söz konusu tarafa tavizler verdim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(11) Bu kişi ile anlaşmazlığı konu edecek bir karşılaşmadan kaçındım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(12) Karşımdaki kişiyle birlikte her ikimizin de beklentilerini karşılayacak bir çözüm için çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(13) Karşımdaki kişi ile karşılıklı tatsız sözler sarfedilmesinden kaçındım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(14) Kendi fikirlerimin kabulü için nüfuzumu kullandım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(15) Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler önerdim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(16) Karşımdaki kişinin önerilerine uydum.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(17) İstediğim bir karara varılması için otoritemi kullandım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(18) Birlikte bir karara varabilmek için düşüncelerimi karşımdaki kişinin düşünceleri ile birleştirmeye çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(19) Karşımdaki kişinin isteklerine razı oldum.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(20) Sorunun en iyi bir şekilde çözümlenebilmesi için her ikimizinde isteklerinin açıkca ortaya konmasına çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(21) İstedğim bir karara varılması için uzmanlığımdan yararlandım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(22) Kendi görüşlerimin kabulü için kararlı davrandım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(23) Karşımdaki kişinin beklentilerine uymaya çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(24) Mücadeleyi kazanmak için otoritemi kullandım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(25) Bir gerilimi önlemek için orta yol bulmaya çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(26) Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(27) Çıkmazların çözümü için bir orta yol bulmaya çalıştım.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

(28) Zor bir duruma düşmemek için sözkonusu kişiyle olan anlaşmazlık konusunda herhangi bir girişimde bulunmamayı tercih ettim.

☐ kesinlikle katılıyorum ☐ katılıyorum ☐ kararsızım ☐ katılmıyorum ☐ kesinlikle katılmıyorum

ÖZGEÇMİŞ

Meriç Göktekin 1974 yılında Edirne'de doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini İstanbul'da tamamladıktan sonra 1991 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Mimarlık Bölümüne girdi. 1997 yılında Mimar ünvanı aldı, aynı yıl Bina Yapımı Yönetimi Yüksek Lisans Programına girdi. 1998 Mart ayında Bina Yapımı Yönetimi kürsüsünde Araştırma Görevlisi oldu. Halen bu bölümde görevini ve çalışmalarını sürdürmektedir.

