



AİDİYET PERSPEKTİFİNDEN ÇATIŞMA YÖNETİMİ ÜZERİNE KURAMSAL BİR ÇALIŞMA

Güven DERE¹ Etem KILIÇ²

Öz

Yaşamak, mücadele etmek demektir. İstek ve arzuların, beklentilerin gerçekleşebilmesi mücadeleyi, yeri geldiğinde de karşıtlarla çatışmayı gerektirecektir. Organizasyonların içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi ile çözümlenmesi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Beklentilerin gerçekleşmemesi, bir anlamda yenilgileri, stresi, sıkıntıyı, en nihayet mutsuzluğu getirecektir. Çeşitli organizasyonlarda işi yönetmek ve başarmak olanların en önemli faaliyeti, farklı olmaktan, farklı düşünmekten ileri gelen çatışmaları yönetmek, bunlardan organizasyon amaçlarına katkı sağlayacak fayda üretmek olmalıdır. “Bireyin kendi içinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde, toplumsal ilişkilerde; amaç, duygu, düşünce, değer ve inançlarda uyumsuzlukların olduğu veya anlaşmazlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavram olan çatışma” konusu, bu çalışmada; aidiyet bakış açısıyla incelenmiş, olumlu yön ve sonuçlarının organizasyonun başarısına etkileri üzerinde durulmuştur.

Anahtar kelimeler: Çatışma, Çatışma yönetimi, Aidiyet

A THEORETICAL STUDY ON CONFLICT MANAGEMENT FROM THE ORGANIZATIONAL BELONGING PERSPECTIVE

Abstract

The realization of desires and demands will require struggle and conflict with the opponents when it is necessary. The conflict of various levels that occurs in organizations and management and solving these is one of the

¹ İrtibat Yazarı, TSK Spor Okulu-Ankara, Gazi Üniversitesi Dr. Öğrencisi, guvendere@yahoo.com

² Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Yüksek Okulu Öğretim Görevlisi, etemkic@hotmail.com.

subjects which take the time and energy in important scales of the managers. The unrealisation of the expectation together with defeats, stress, and problems and at the end brings unhappiness. The most important activity of those who manage and succeed in various organizations, is to manage the conflicts that originate from being and thinking in different way and produce benefits for the aims of the organization. In this study, the concept of conflict in “an individual’s personal or interpersonal relations and social relations or interactions, in situations where there are conflicts in emotions, thoughts, values or in any situation where there are conflicts” is studied with a sense of belonging point of view and its positive effects and results in an organization’s success are emphasized.

Key Words: Conflict, Conflict management, Commitment

Giriş

Birlikte yaşama güdüsü, bireylerin birbirlerine olan ihtiyaçlarından kaynaklanır. Birlikte yaşamak, bireylerin diğerleriyle kurduğu sosyal ilişkilerinin sürekliliği anlamındadır. Bu süreklilik bireylerin birbirlerine olan bağlılıklarının da nedenidir. Bireylerin birlikte yaşamasını olanaklı hâle getiren ve düzenleyen birtakım normların ve değerlerin birey tarafından öğrenilmesi ise toplumsallaşma süreci içerisinde gerçekleşir (Alptekin, 2011:15). İnsanlar da ilkel topluluklardan günümüze kadar olan toplumsallaşma sürecinde çeşitli gruplara ve organizasyonlara bağlanarak aidiyet duygularını tatmin etmişlerdir.

Sanayi devrimiyle birlikte örgütlü yaşama geçilen dünyada, fabrika, şirket ve organizasyonlar insanların sadece “çalıştıkları ve geçim kaynağı temin ettikleri” yerler olmamış, bu alanlar aynı zamanda insanların yeni toplumsallaşma alanları olarak aidiyet duygularını tatmin ettikleri yerler de olmuştur.

Yeni tip toplumsallaşma aracı olan örgütlerde buldukları çevre ve o çevrenin kültüründen kopan insanlar, yeni örgütlerine uyum sağlama çabasına girişmişlerdir. Bu süreçte çeşitli anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Başlangıçta zararlı olarak görülen bu çatışmaların, yönetim biliminde yapılan araştırmalarla ve sosyo-psikolojik alandaki gelişmelerle belirli düzeylerde olduğunda faydalı oldukları saptanmasında bulunulmuştur. Günümüzde artan rekabet, küreselleşme, kültürel farklılıklar ve iş gücünün bölünmesi nedeni ile organizasyonlar

yoğun bir şekilde çatışmalar yaşamaktadır (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000:1).

Bu nedenle, bugün organizasyonlarda çeşitli düzeylerde meydana gelen çatışmalar ve bunların yönetilmesi süreci yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Dünya üzerindeki çeşitlilikten kaynaklanan toplumların amaçları, gereksinimleri, beklentileri ve algılarındaki farklılık ve çeşitlilik bu zorluğu daha da artırmaktadır. İnsanı ve toplumları sürekli gelişmeye ve yenileşmeye yönelten etkenlerden birisi de çatışmadır. Nitekim çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyen şirketlerde, çatışma temelli yönetim uygulamaları hayata sokulmuştur (Yetim ve Cengiz, 2016: 117).

Çatışmayı teşhis eden anlayan yöneticiler, organizasyonun saptanmış hedeflerine ulaşmak için organizasyon üyelerini daha iyi yönlendirebilirler. Bu yönlendirmeyi zamanında ve doğru olarak yapabilen yöneticiler çalışanların organizasyona olan aidiyetlerini de olumlu yönde etkilerler. Tespit edilen çatışmaya kayıtsız kalmak, görmezden gelmek, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin zarar görmesine yol açabilir. Çatışma eğer uzarsa motivasyon azalabilir, çalışanların verimliliği düşebilir, bağlılık ve aidiyetleri azalabilir (Koçel, 2015:757).

Çatışma ve aidiyet arasındaki ilişkiyi anlamak, yöneticinin her iki süreci eş anlı olarak nasıl daha doğru ve etkili yönetebileceği konusunda katkı sağlayacaktır. Bu nedenle çalışma aidiyet perspektifinden çatışma sürecini konu edinmiş ve bu sürecin yönetilmesini temel almıştır. Çalışma kuramsal inceleme üzerine inşa edilmiştir. Çalışmanın sonunda araştırmacılara ve yöneticilere her iki sürecin yönetilmesine katkı sağlayacağı değerlendirilen önerilerde bulunulmuştur.

Aidiyet

Aidiyet kavramının kuramsal altyapısı Sosyal Kimlik Kuramı'na dayanmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı, kişinin belirli sosyal gruplara ait olduğuna dair bilgisini ve kişide belirli bir gruba üye olmanın verdiği duygu ve değer anlamını ifade eden "toplumsal kimlik" kavramının Tajfel (1972) tarafından ortaya konmasıyla yazında yerini almıştır. Bir sosyal grup; (1) kendilerini aynı şekilde tanımlayan ve değerlendiren, (2) kim oldukları ve hangi niteliklere sahip olduklarına ilişkin aynı görüşe sahip olan ve (3)

kendi gruplarına dahil olmayanlarla nasıl etkileşimde olacaklarına ilişkin aynı şablonları takip eden, ikiden fazla birey olarak tarif edilmiştir. Buna göre; (1) insanlar öz saygı ve pozitif benlik oluşturma ve geliştirme çabasıdır, (2) sosyal grup veya kategori üyeliği, bireyin öz saygı ve benliğini kuvvetlendirir veya zayıflatır, (3) insanlar statü ve saygınlık kazanmak için ait oldukları grubun olumlu veya olumsuz niteliklerini ait olmadıkları başka gruplarla kıyaslayarak değerlendirir, (4) insanlar pozitif bir sosyal kimliğe ulaşmak ve bunu sürdürmek için çalışırlar, (5) pozitif sosyal kimlik bireyin ait olduğu gruplar ile ait olmadığı gruplar arasında yapılan müspet karşılaştırmaya dayanır, (6) eğer sosyal kimlik tatmin edici değilse, insanlar hâlihazırdaki gruplarından ayrılmak için çaba harcar veya içinde buldukları grubu daha tatmin edici yapmak için uğraşırlar (Tajfel ve Turner, 1979; Miles, 2011; Tajfel, 1972).

Mael ve Ashforth tarafından yapılan çalışma ile Sosyal Kimlik Kuramı, örgütsel davranış alanı ile bütünleştirilmiştir. Çalışma ile; (1) çalışanların kendi sosyal kimlikleri ile uyumlu aktiviteleri seçme ve yapma eğiliminde oldukları, kendi sosyal kimliklerini destekleyen örgütleri desteklemeye meylettikleri, (2) sosyal kimliğin bağlılık, işbirliği, fedakârlık ve grubun olumlu değerlendirilmesi gibi önemli grup çıktılarına etkileme eğiliminde olduğu, (3) çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri arttıkça organizasyondaki değer, ideal ve uygulamaların başka organizasyonlarla çalışanlar tarafından karşılaştırılma yapıldığında daha eşsiz, ayırt edici ve olumlu olarak algılanabildiği ortaya konmuştur (Mael ve Ashforth, 1989). Bir örgütle özdeşleştiğini değerlendiren çalışanlar o organizasyona kendilerini daha ait hissedecektir.

Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin algılanması birçok sebepten dolayı önemlidir. Çalışan ve örgütlerinin algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek, bu iki yapı arasındaki ilişkinin doğasını bilmek anlamına da geleceğinden, bireyin organizasyonel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin bir yolu olarak gözükmektedir. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarıları için kritik başarı faktörlerinden birisi, bugün, örgütün iç müşterilerinin örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır. Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirilip, onların örgütleriyle özdeşleşmeleri artırılarak daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Polat, 2009:17-18).

Aidiyet, insanı ilişkilerinde anlamayı öncülleyen bir kavram olarak karşımıza çıkar. Kelime anlamı “ilişkinlik”, “mensubiyet”, “ait olma hâli”

olan aidiyet, asıl olarak ilişkilendirme ile anlaşılabilir bir kavramdır. İlişkilendirmenin yönü herhangi bir nesneye, insana, topluluğa, etnik gruba ya da sosyal bir kategoriye olabilir. Bu durum insanın kendini tanımlamada kullandığı unsurların çeşitliliği nispetinde genişletilebilir. Birey ve toplum arasında kurulan bağın bir ifadesi olarak olma aynı zamanda insanları benzer kategoriler içerisinde anlamaya da yardımcı olur. Aidiyet şu hâlde bir bilinç durumuna işaret eder. Aidiyet bir başka açıdan bir eklemlenme, çıkarılma ya da bütünleşme sürecidir. Ait olunan şeye ilişkin bir bütünleşme çabasıdır. Dahil olmak, içerilmek gibi benzeri bir takım hissiyatlar ile âdeta insan olmanın gereğidir. Buna göre aidiyet, bireyi sarmalayan sosyal çevre ile kurulan dolaylı ya da doğrudan ilişkilerde ortaya çıkarak yaşamda somut örneklerini sunar. İçinde doğulan sosyal çevre bireyin benliğinde doğrudan bir aidiyet duygusu inşa ederken sosyal bir varlık olarak bireyin yaşamı boyunca bilinçli tercihlerinin de bir sonucu olarak inşa edilir (Alptekin, 2011:20).

Öte yandan bugünün iş dünyasında organizasyonların en fazla ihtiyaç duyduğu kaynak şüphesiz nitelikli işgücüdür. Stratejik öngörüsüzlüğün örgütsel çöküş ve yok oluş ile eş değer anlamına gelen bu çağda, çalışanların belli niteliklere sahip olmalarının yanında kendilerini organizasyonlarıyla özdeşleştirmelerinin ve organizasyonun başarısı için çaba göstermelerinin önemi büyüktür. Küresel rekabet olgusunun getirdiği şartlar nedeniyle küçük büyük tüm organizasyonlar nitelikli çalışanları işe almak ve bu çalışanları uzun süreler boyunca bünyesinde bulundurmaları durumundadır. Nitelikli iş gücünü yüksek aidiyet ve bağlılıkla organizasyonda tutabilmek maddi kaynağın ötesinde başka yeteneklere de bağlıdır. Bunu başarabilen organizasyonlar uzun vadede ayakta kalabilirler. Bu noktada işe alınan çalışanların organizasyonlarına istihdam edildikleri süreler boyunca yüksek aidiyet davranışı göstermeleri ve organizasyonları için üst düzeyde gayret sarf etmeleri önem arz etmektedir.

Aidiyet insanların çalıştığı organizasyonda onlar için özel bir yer olmasından dolayı kurum ile çalışan arasında oluşan duygusal bağ olarak tanımlanabilir. Aidiyet kişinin içinde bulunduğu organizasyon ve çevreye karşı kendisini duygusal, normatif ve bireysel çıkarlar açısından organizasyona ait hissetmesidir. Özellikle kişinin duygusal olarak çevresine ve organizasyonuna karşı aidiyet hissetmesi, performansın artmasını

sağlamakta ve duygusal bütünlüğün oluşmasını olumlu yönde etkilemektedir (Töremen ve Çankaya, 2008:36).

Aidiyet; çalışanların organizasyon içinde kalmak için aşırı derecede istekli olmaları, organizasyonun amacı, misyonu ve değerleri kabul etmeleri ve organizasyon uğruna yüksek derecede çaba harcamalarıdır (Buchanan, 1974: 533). Yani aidiyet bir yer ile özdeşleşme, o yerde kökleşme, orayla iç içe geçme, aynı duygularda birleşme ve bütünleşme anlamlarında kullanılmaktadır. Bu yönüyle aidiyet, bir anlamda bir yere aşk düzeyinde bağlanmak demektir (Brocato, 2006:10). Aidiyet; organizasyonun çıkarlara doğrultusunda hareket etmek için içselleştirilmiş olan normatif baskıların toplamından oluşur (Wiener, 1982:418).

Çalışanların organizasyonu için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlanan aidiyet, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üç aşamadan oluşmaktadır (Balay, 2000:22-23). Uyum aşaması, organizasyona yeni katılım süreciyle başlar ve çalışanın kendisi ile organizasyonu arasında bağ kurmaya başlamasıyla özdeşleştirme aşamasına geçilir. İçselleştirme aşamasında, çalışanın organizasyonunda kazanmaya başladığı davranışları benimser ve kendi davranışlarını bu doğrultuda ayarlama alışkanlığını kazanır (Öztop, 2014:304).

Aidiyet iki farklı bakış açısından değerlendirilmektedir. Birincisi; davranışsal aidiyet, çalışanların özel bir organizasyonun bir parçası olarak ve bu doğrultuda davranış sergilemeler. İkincisi; tutumsal aidiyet, çalışanların organizasyon ile ilişkilerine yönelik algıları, organizasyonun hedef ve değerlerine olan bağlılıklarıyla ilgili görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991:62).

Organizasyonlar aidiyet duygusu yüksek olan çalışanları tercih ederler. Aidiyet duygusu yüksek çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak gördüklerinden dolayı bu çalışanlar organizasyonun başarısı doğrultusunda çaba gösterirler. Organizasyonları aidiyet duygusu yüksek çalışanları tercih etmelerinin nedeni, bu tür çalışanların organizasyonların başarısına önemli derecede katkılar sunmalarının yanında, bu çalışanların her koşulda organizasyonda kalmak için ilgi göstermeleridir (Mathieu ve Zajac, 1990:171).

Aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar işyerlerinde devamsızlık göstermeyeceklerdir. Bu nedenle aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de düşük düzeyde olacağı ifade edilebilir. Çalışanların organizasyonlarına karşı besledikleri yüksek orandaki aidiyet

duygusu, onları becerilerini daha da geliştirmeye sevk etmektedir. Bu durum, organizasyon verimliliği ve başarısının artmasına katkıda bulunacaktır. Aidiyet duygusu yüksek olan çalışan, organizasyon için önemli bir kaynaktır. Çünkü bu tür çalışanlar organizasyon başarısını kendi başarısında daha fazla önemser ve şartla kendi aleyhlerine gelişse de bunlar uzun süre organizasyonda kalmayı tercih ederler (Öztop,2014:305).

Aidiyet konusuna ilişkin yapılan kapsamlı ve temel çalışmalardan biri, Baumeister ve Leary'nin 1995 yılında yayınlanan makaleleridir.³ Makalede ait olma ihtiyacının temel bir insan güdüsü olduğu vurgulanmaktadır. Baumeister ve Leary (1995:498-499), temel güdülerin özelliklerinden yola çıkarak aidiyetin kişiler arası ilişkilerin kurulmasında, sürdürülmesinde ve geliştirilmesinde etkin olan evrensel bir istek olduğunu öne sürmüşlerdir. Buna göre, aidiyet ihtiyacı evrensel, temel, güçlü ve oldukça yaygın bir insan güdüsüdür ve yüksek derecede psikolojik doygunluk sağlamaktadır (Alptekin, 2011:29).

Aidiyeti etkileyen faktörler; bireysel, iş ve role ilişkin, iş deneyimi ve çalışma ortamına ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:399). Aidiyeti etkileyen faktörlere bakıldığında, çalışanların özellikleri, beklentileri, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları gibi bireysel, kurum içi ve dışındaki faktörler ile birlikte, işin niteliği, kurumdaki yönetim tarzı, kurumsal kültür ve diğer kurumsal yapı ve süreçlere ilişkin faktörlerin de bulunduğu görülmektedir (Durna ve Eren, 2005:213). Ayrıca çalışanların kendi aralarında ve yöneticilerle sık sık iletişimde bulunmaları, çalışanlara, örgüte aidiyet duygusu kazandıran ortak bir anlam ve değerler kümesinin oluşmasında oldukça etkili olmaktadır (Polat, 2009: 68). Bireyin gruba ve grubun diğer üyelerine ilişkin güven düzeyinin yüksek olması, aidiyet duygusunun temel bileşenlerinden birisidir (Alptekin, 2011: 43).

Çatışma

Çatışmanın Tanımı ve Önemi

Bir canlı organizma yaşamsal nitelikle bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu

³ The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation.

gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından çatışma, insanların gerek fizyolojik ve gerekse de sosyal-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların birey üzerinde oluşturduğu gerginlik hâlidir(Eren, 2013: 587).

Çatışma “aynı anda ortaya çıkan birine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum” ve “birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermekten uzak bilinç durumu” olarak tarif edilmiştir (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğü)⁴.

Çatışma; bireyin kendi içinde ve diğer bireylerle ilişkilerinde, toplumsal ilişkilere amaç duygu, düşünce değer ve inançlarda uyumsuzlukların olduğu veya anlaşmazlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır (Yetim ve Cengiz, 2016:117). Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabilecekleridir. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır (Tokat, 1999: 26). Çatışma bir seçeneği tercih etmede, bireyin ya da bir kurumun güçlüğüle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak da tanımlanabilir (Yetim ve Cengiz 2016: 117). Çatışmayı sözlük anlamıyla paralel olarak örgütsel tanımı da önem arz etmektedir. Bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 2013: 587).

Çatışma, toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olup (Earnerst ve McCaslin, 2000: 18) bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünüdür (Özkalp ve Kırel, 2001: 396). Çatışma birbiriyle uyuşmayan ya da daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilediği anlarda ortaya çıkar (Yetim ve Cengiz, 2016: 118).

Bir başka tanıma göre çatışma, kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planladığı davranıştır. Üretim hattındaki bir işin yapılmaması o işi girdi kabul eden birimde olumsuz karşılanacaktır. Bu durum pasif bir engelleme olarak değerlendirilirken iki savaştının birbiri ile mücadelesi ise aktif engelleme olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde artan rekabet, küreselleşme, kültürel

⁴ http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5912c9d9d9c553.41287808, Erişim Zamanı: 11 Nisan 2017

farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeniyle organizasyonlar yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıyadır. Birbirleriyle uyuşmayan amaçların algılanması ve gruplar arasındaki güç mücadelesi çatışmanın kritik nedenleridir (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000).

Bütün bu tanımlarda ortak olan hususları ele alırsak; hangi şekilde ve seviyede bir çatışmadan bahsedilirse bahsedilsin, hepsinde ortak olarak taraflar; anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasıdır. (Yetim ve Cengiz, 2016: 118). Farklı şekillerde tanımlanmış olmasına karşılık, çatışma ile ilgili bu tanımların ortak noktaları vardır. Çatışmanın taraflarca algılanması esastır. Çatışma algılanamazsa çatışmanın olmadığına hükmedilir. Bir diğer ortak nokta ise, anlaşmazlık, yapılan veya düşünülene muhalefet, zıtlık, çıkar mücadelesi yapan iki veya daha fazla tarafın olmasıdır. Kaynakların azlığı rekabeti doğurur, taraflardan birisi diğerinin amacına ulaşmasını önlerse çatışma çıkar.

Ortak özellikleri yukarıda ifade edilen çatışma, süreç olarak dört adımdan oluşur. Buna göre birinci adımda, çatışmanın farkına varılır. İkinci adımda, iletişimde bulunan kişiler, çatışmaya karşı duygusal tepki geliştirirler. Üçüncü adımda kişiler, geliştirdikleri duygu ve tepkileri göz önünde bulundurarak değişik davranışlar sergileyerek çatışmaya girebilirler. Dördüncü adımda, niyetler gerçek davranışa; yani çatışmaya dönüşür (Yetim, Cengiz, 2016: 118).

Çatışma, farklılıklardan kaynaklanan ve bir anlamda kaçınılmaz bir olgudur. Çatışmanın tümüyle ortadan kaldırılması yararlı değildir, hatta iyi yönetilip yönlendirilen çatışmaların örgüt açısından önemi çok büyüktür. Eğer iyi yönetilir ve yönlendirilirse yıkıcı olmaktan ziyade yapıcı olabilecek, enerjisinden faydalanılacak bir sinerji olarak da değerlendirilebilir. Çoğu zaman yaratıcılığı da teşvik edebilir. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, araştırma eğilimini artırır, uzun süre çözülmemeyen sorunlara çözüm aranır, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir, güdülemeyi ve örgütsel etkinliği artırır (Erdoğan, 1996:159 ve Eren, 2013:588).

Çatışmanın olumlu olduğu kadar olumsuz etkilerinin de olduğu bir gerçektir. Örneğin tek yönlü iletişimi ve olumsuz kopyaları artırır, otokratik liderliğe götürür (Baren, 1986: 383).

Yönetim Kuramlarında Çatışma

Yönetim teorilerinin çatışma konusuna bakış tarzları da farklıdır. Klasik teori, ilkelere uyulduğu takdirde organizasyonlarda çatışma olmaması gerektiğini, çatışmaların organizasyonda sorunlar olduğunun göstergesi olduğunu kabul ederken insan unsuruna ağırlık veren “Davranışsal Teori” insanların farklı olduğunu kabul ettiğinden çatışmaların olabileceğini kabul etmekle beraber, eğer yönetim ilkelerine uyulursa bu çatışmaların ortadan kalkacağını öne sürmüştür. Buna karşılık, modern yönetim anlayışına göre, organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır ve bunları tamamen ortadan kaldırmak da mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiye düşen, bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde çözümlenmek, yönlendirmek ve yönetmektir. Bütün bu sebeplerle, yönetici, çatışma olayı konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çünkü “Yöneticilik bir bakıma çatışma yöneticiliğidir.” Günlük dildeki deyişle “Yönetici, dönen işletme çarkının ses çıkaran dişlilerini yağlayan, çarkın ahenkli ve yumuşak bir şekilde dönmesini sağlayan kişidir.” (Koçel, 2015: 757-758).

Örgütü ilgilendiren çatışmalar konusunda birçok araştırma yapılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur. Kavram hakkındaki değerlendirme ve tanımlar, zamana ve algılamalara göre şekillenmiştir. Yönetim yaklaşımları bu kavramı kendi bakış açılarına göre tanımlamışlardır.

a. Klasik Örgüt Kuramcılarına göre; iyi hazırlanmış, görev, yetki ve sorumlulukları tam olarak belirtilmiş görev tanımlarıyla hangi işi, nasıl ve ne zaman yapacağı, kime karşı sorumlu olacağı tam olarak tayin edilmiş çalışanlardan oluşan örgütler iyi bir planlama ve görev dağılımı ile sorunsuz çalışırlar. Yine, ücret, yükselme ve emeklilik konularındaki yetki ve sorumluluklar tam olarak belirlenir ve açıklanırsa iş görenlerin huzurlu ve ahenkli çalışmaları sağlanır. Klasik görüşte olanlar çatışmayı yıkıcı sayarlar ve yok etmeye çalışırlar. Bu görüş örgüt yapısını ve gerçeklerini dikkate almamaktadır.

b. Neo-klasik Örgüt Kuramcıları; Klasikçilerin aksine çalışanlara yönelik amaçlarla ilgilenmişlerdir. Örgütsel verimlilik ve etkinliğin, işbirliği, yardımlaşma ve grup olgusuna önem vermekle artacağı görüşünü öne sürmüşlerdir. Bu görüştekiler çatışmayı doğal olarak görmüşler ve

çözüm önerileri geliştirmişlerdir. Çatışmaların tamamının yıkıcı olmadığını, bazılarının toplumsal işlevlerinin bulunduğunu kabul ederler. Neo–klasik kuramcıların görüşleri klasik kuramcılara göre gerçeği görmeleri nedeniyle daha akılcıdır. Bu dönemde yapılan Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur.

c. Modern Örgüt Kuramcılarına göre; Klasik kuramcılar örgütü sadece iş ve biçimselliği ile, Neo-Klasikçiler ise, çalışanlar yönüyle incelemişlerdir. Modern kuramcılar örgütü biçimsel yapısı, çalışanları, grupları; kısacası bütün dinamiklerini ele alarak bütünüyle incelemişlerdir. Modern Örgüt Kuramcıları örgütün sosyal bir sistem olduğunu ve örgüt içi bütün bileşenlerin birbirlerini etkilediğini savunmaktadırlar. Modern Örgüt Kuramcıları, çatışmanın olumlu yönlerini görmüşler ve bu tarz çatışmaların desteklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu görüşü savunanlar; çatışmanın olumlu yönlerini vurgulamakta, çözümlemenin yanı sıra çatışmanın uyarılmasına da yer vermekte (Tokat, 1999; 29-30) ve çatışma yönetiminin yöneticilerin en önemli sorumluluğu olduğu görüşünü savunmaktadırlar.

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışma olgusuna bakış açısı ise, yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği – kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi yerine çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise, çatışmayı olağan; hatta kaçınılmaz olarak görür (Atiker, 2004: 8).

Çatışma Nedenleri

Olumlu ve olumsuz yönleri ile birlikte düşünüldüğünde; örgütlerde çatışma ve nedenlerinin incelenmesi ve araştırılması gerekmektedir. Örgütsel amaç ve menfaatleri olumlu yönde etkileyen çatışma düzeyi kabul edilebilir olarak görülmelidir. Örgütlerde çatışmaların nedenlerinin bilinmesi, alınacak tedbirlerin belirlenmesi açısından önemlidir. Yazında temel çatışma nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir: İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık, belirli ortak kaynakların paylaşılması, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlik, iletişim noksanlıkları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, kişilik farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni

nitelikler, işçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi (Aydın, 1984; Bartol ve Martin, 1991; Bingöl, 1996; Bumin, 1990). Her bir çatışmanın nedenine göre farklı çözüm yönteminin belirlenmesi ve izlenecek stratejilerin farklılık arz etmesi doğaldır.

Başlıca Çatışma Çözme ve Yönetme Yolları

Çatışma yönetiminde önemli olan çatışmanın olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve çözümüdür. Bu aşamada amaç açık çatışmanın bitirilmesidir. Rekabet ve benzeri sebeplerden doğan çatışmaları çözmek basittir. Bu çözümün kuralları mevcuttur ve kurallar sonucu ulaşmayı sağlar. Yıkıcı etkisi yüksek çatışmaların çözümü içinse acil stratejilerin geliştirilmesi gerekir. Bu stratejilerden bazıları; kazan-kaybet, kaybet-kazan, kaybet-kaybet ve kazan-kazan stratejileridir. (Bumin, 1990: 27).

Araştırmalarda çatışma yönetiminde çok farklı stratejilerden söz edilmektedir. Bu stratejiler çatışmanın kaynağına, düzeyine ve çatışma yaşayan taraflara göre değişik şekillerde kullanılmaktadır. Her strateji ve sitil her çatışma durumu için uygun olmayabilir. Bu nedenle yöneticilerin yaşanan çatışma durumuna uygun bir strateji belirleyerek rasyonel bir yönetim sergilemesi esastır (Mirzeoğlu, 2005:55).

Yönetici, personel veya mensubu oldukları gruplar arasındaki anlaşmazlıkları çözmek, çatışmaları önlemek ve onları organizasyon amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönlendirmek zorundadır. Bu faaliyet yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Çatışma yönetim süreci mevcut çatışmaların teşhisi, çatışma nedenlerinin ve köklerinin araştırılması, çatışmayı yönetecek alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması ve sonucun izlenmesi gibi dört safhalık bir süreçten oluşur. Çatışmaların tarafı olan bireyler ise çatışmalara çekilme/kayıtsız kalma, saldırgan olma, rasyonelleştirme ve olgun olmayan davranışlar gösterme şeklinde tepkiler gösterirler (Koçel, 2015: 770-771).

Yönetici, kişileri ve grupları etkileyen ve baskı altında olan hususları belirleyerek düzeltici tedbirleri uygulamaya koymalıdır. Organizasyonlarda meydana gelen bu tür çatışmaların çözümlenmesi için yöneticiler aşağıda ifade edilen çeşitli yolları takip edebilirler (Aydın, 1984; Bartol ve Martin, 1991; Bingöl, 1996; Bumin, 1990; Özkalp ve Kirel, 2003);

a. Kaçınma ve bağlanmama: Bu tutum bir anlamda çatışmayı görmezden gelmek demektir. Bu tutum çatışmayı çözmez, kısa zamanda faydalı olabilir; ancak daha sonra örgüte zarar verebilir. Ancak çatışmanın

önemsiz olduğu ve çatışan tarafların çözme potansiyeline sahip olduğu durumlarda bu tutum faydalı olabilir.

b. Problem çözme yaklaşımı: Yönetici aktif olarak çatışmaya müdahale eder, taraflarla problemi çözmek için bir araya gelir, konuyu tartışmaya açar, sonuç alınca, problem çözülünceye kadar tartışma devam eder. Bilgi eksikliğinden ileri gelen problemlerin çözülmesi olasıdır, ancak çok farklı düşüncelere sahip gruplarda bu yöntem olumsuz sonuçlanabilir.

c. Yumuşatma: Orak hususlar öne çıkarılır, paylaşımların önemi anlatılır, farklılıklar ve olumsuzluklar geriye itilir, ortak hedefe yönelmiş, aile, takım ruhları hatırlatılır. Anlaşılan hususlar, ortak yargılar öne çıkarılıp anlaşmazlıkları çözme konusunda fikir birliği yapar hâle getirmek yumuşama stratejisidir.

d. Güç Kullanma: Bu yöntem, yöneticinin sahip olduğu gücü ve otoriteyi kullanarak problemi bizzat çözmesi anlamına gelmektedir. Aslında kendi düşünce ve kararını zorla kabul ettirmesidir. Taraflar bunu kabul edecek, aksi takdirde yaptırım uygulanacaktır. Sorun çözülür çözülmesine de; ancak çok sık bu yola başvurmak moral ve motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bilgisine hürmet edilen kişilere (hakemlere) müracaat bu grup içerisinde sayılabilecek bir uygulamadır.

e. Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme: Bu yöntemde yönetici, çatışan tarafların iddia, amaç ve beklentilerinden daha önemli organizasyonun geleceği için elzem görünen bir amaçla ortaya atarak grupları bu amaca yönlendirerek kendi isteklerinden uzaklaşarak bu amaç doğrultusunda motive olmalarını ve birleşmelerini sağlayabilir. Özellikle kriz döneminde yöneticilerin bu tür bir yönetim çatışma yönetim yolu izledikleri görülmektedir. Ancak kriz dönemi atlatıldıktan sonra ortak amaçlar ortadan kalkacağından çatışmalar tekrar çıkacaktır (Aydın, 1996).

f. Taviz Verme: Çatışmanın yenen ve yenileni olmadan amaçlardan beklentilerden taviz vererek ortada buluşma yöntemidir. Ne kadar vazgeçileceği tarafların gücüne bağlıdır. Geçici bir çözümdür, tekrar çatışma muhtemeldir.

g. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme: Yönetici için en kolay, bazen de en akılcı yol çatışmaya taraf olan kişileri organizasyon

amaçları konusunda eğitim programlarına dahil etmek, onları geliştirmek ve istedikleri davranışlar sergilemelerini sağlamak da alışılmış bir yöntemdir. Bu ikinci yöntem uzun zaman alan pahalı bir yöntem olmasına rağmen uzun zamanda aha iyi sonuçlar verebilir.

h. Örgütsel İlişkileri Değiştirme: Bu yöntemde, örgütsel şema da dahil, yer değişiklikleri, görev tanımlarındaki düzenlemeler, yeni birimlerin oluşturulması, iş akışının düzenlenmesi yoluyla çatışmalar önlenmeye çalışılır.

1. Çoğunluk Oyu: Çoğunluğun kabul ettiği yolun takip edilmesi yöntemidir.

i. Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması: Çatışmaya neden olan ortak kullanımın çözüme ulaştırılmasıdır. Kıt kaynak kullanımının sebep olduğu çatışmada kaynak artırılırsa çözüme ulaşmak mümkündür. Oda sayısının artırılması, oda kavgası problemine örnek bir çözümdür.

Koçel'e göre; çatışmaları yönetmek durumunda kalan bir yöneticinin "koşullara" ve "durumlara" ağırlık veren "durumsallık" modeli ile yardımlaşma, pazarlık veya güç gösterisi yollarından biri ile çözüme ulaşılabilir. (Koçel, 2015: 775).

Aidiyet Perspektifinden Çatışma ve Yönetimi

Aidiyetin en etkili yönü, önemsenen ve değerli görülen bir grubun üyesi olma ve grubundan gurur duyma duygularını içermesidir (Newman vd., 2007: 243). Aynı zamanda ait olunan grupların başarısının ve olumlu imajının yükselmesi, bireylerin özgüveninin de yükselmesine neden olmaktadır (Kağıtçıbaşı, 2006: 279). Grubun başarısının artması, o grubun cazibesinin yükselmesini ve grup üyelerinin çoğalmasını, diğer bir ifadeyle gruba dışardan katılımın artmasını, grup üyelerinin özgüvenlerinin yükselmesini ve daha güçlü bir grup aidiyetinin ortaya çıkmasını sağlar (Alptekin, 2011:48-49).

Öte yandan etkin bir çatışma yönetimi bir örgütte çalışanların tümü için büyük önem taşımaktadır. Çatışma yaşayan bireylerde çatışmanın neden olduğu gerginlik, huzursuzluk ortamı bireylerin iş tatmin düzeylerini azaltabilmektedir. İş tatminsizliği de düşük verimlilik, iş yavaşlatma, işe devamsızlıkların artması ve sonunda bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının zayıflayarak işi bırakmalarına kadar giden bir takım sorunların temelinde yatar. Bu nedenle bir örgüt içerisinde çalışanların

işlerinden tatmin olmaları ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesi için çatışmaların fark edilmesi ve bunların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilebilmesi için tanımlanması ve uygulanması konularına gereken önem verilmelidir. Örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük seviyeli çatışmalara müdahale edilerek örgüt yararına olacak şekilde optimal bir çatışma düzeyinin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Çatışma ve yönetiminin aidiyet perspektifinden incelenmesi organizasyon içinde “biz” duygusu içinde hareket etmesi beklenen bireylerin ve grupların hangi türdeki ve düzeydeki çatışmalarda daha etkin ve verimli olabileceklerini ortaya koyma açısından önemlidir.

Aidiyet-Çatışma Türleri İlişkisi

Amaçların Gerçekleştirilmesine Yönelik Çatışmalar İle Aidiyet Düzeyi Arasındaki İlişkiler

Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çatışmalar fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak ikiye ayrılır. Hangi tür çatışmanın fonksiyonel ve hangi tür çatışmanın fonksiyonel olmayan çatışma olduğuna ilişkin karar, çatışmayı yöneten ve çözümleyen yönetici tarafından verilecektir. Müteakiben belirlenecek şekilde çatışma çözümlenebilecektir.

a. Fonksiyonel Çatışma: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlara işaret edebilir. Dolayısıyla, bu sorunlara yöneticilerin dikkatini çekmekte faydalı olabilirler (Tokat, 1999: 30). Örgüte yenilik ve değişimlerle canlılık kazandırabilirler. Fonksiyonel olan çatışmalar organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan, alternatif karar seçeneklerinin en uygun seçilmesindeki farklılıklar, işletme içi iletişimin iyileştirilmesi tekniklerindeki farklılıklar, çevreye uyum için alınması gereken önlemler konusundaki farklılıklar fonksiyonel çatışma örnekleridir. Bu tür çatışmalar bazen organizasyonun çeşitli kısımlarındaki sorunlara da işaret edebilir ve sorunların yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlayabilirler. Fonksiyonel çatışmalar organizasyona canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini sağlayabilirler (Koçel, 2015: 760). Bu kapsamda fonksiyonel çatışmalar, örgüt çalışanlarının problemlerine çözüm getirebilecektir. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için ilk araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-1: Fonksiyonel çatışma ile çalışanların aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

b. Fonksiyonel Olmayan Çatışma: İşletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Karar sürecini etkileyen, bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelelerini kuvvetlendiren, motivasyonu zayıflatan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma örnekleridir (Koçel, 2015: 759). Bu tür çatışmaların yoğun olduğu örgütlerde çalışanların aidiyet düzeylerinin zamanla azalacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için ikinci ve üçüncü araştırma soruları aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-2: Fonksiyonel olmayan çatışma ile çalışanların aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

Araştırma Sorusu-3: Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmadığı nasıl anlaşılır?

Taraflarına göre çatışmalar ile aidiyet düzeyi arasındaki ilişkiler

a. Kişilerin Kendi İçlerindeki Çatışma: Kişi kendisinden emin olmadığına ortaya çıkar. Bireyler kendilerinden ne beklediğinden ve bunları karşılayıp karşılamayacaklarından emin olamadıkları durumlarda kızgın ve kırılabilir olabilmektedir. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için dördüncü araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-4: Bireylerin içsel çatışma düzeyleri ile organizasyonlarına aidiyet düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

b. Kişilerarası Çatışma: İki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir (Koçel, 2015: 762). Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan beşinci araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-5: Kişiler arası çatışma düzeyi ile çalışanların aidiyet düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?

c. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma: Kişinin tutumları grubunun kurallarını, değerlerini ve inançlarını yansıtmak eğilimindedir. Bu durum, bireyin tutumlarını koruyabilmesi için grup desteğinin gerekliliği ile de örtüşmektedir (İnceoğlu, 2000: 26). Bireyin gruptan destek görmesi ise ancak o grubun kurallarına uymasıyla mümkündür. Bunun nedeni ise grup kurallarının önemli işlevlere sahip olmasıdır. Şöyle ki, grup kurallarının başlıca işlevleri; grup içi pazarlık ve çatışmaları azaltıp grup birlikteliğini

yükselterek grubun olanaklarının amaç doğrultusunda kullanılmasını sağlamak ve grup içi yetki ve görev dağılımını belirlemektir. Bir diğer işlevi de grubun dış dünya ile ilişkilerini düzenlemek, bunu yaparken de hem dış dünyanın genel ideolojisine uyum sağlamak hem de grubun benzer gruplardan farklılığını belirlemektir (Ridgeway, 1983; Hortaçsu, 1998: 96-97). Grubun sistemli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi ve işlerliğini artırabilmesi, üyelerinin kurallar çerçevesinde hareket etmesine ve böylece uyumun hâkim olduğu düzenli bir etkileşim ağı oluşturmaya bağlıdır. Bunun olmadığı durumlarda kişiler ve gruplar arası çatışmalar söz konusu olmaktadır.

Bu tür çatışmalar kişiler üzerinde grubun baskısı ile ortaya çıkar. Organizasyon üyesi bireyin üyesi olmadığı grupla veya kişinin kendi grubu ile çatışması şekilleri ile ortaya çıkar. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan altıncı araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-6: Kişiler ve gruplar arası çatışma düzeyi ile çalışanların aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

d. Grup İçi ve Gruplararası Çatışma: Bu tür çatışmaların yönetimi yönetici için daha zor olabilir, çünkü bazen yönetici de çatışan gruplardan birinin üyesi olabilir. Hakem rolü oynasa bile, izleyeceği çatışma çözümleme yöntemi veya ulaştığı çözüm kararı, çatışan grupları tatmin etmezse belki sorun daha fazla büyüyecek ve organizasyon faaliyetleri etkilenecektir(Koçel, 2015: 762). Etkin bir çatışma yönetimi olmayan örgütlerde adalet ve güven tesis edilemeyeceğinden bireylerin aidiyet düzeylerinde azalma olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan yedinci araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-7: Grup içi ve gruplar arası çatışma düzeyi ile bireylerin aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

e. Organizasyonlar Arası Çatışma: Küresel rekabet ortamı içerisinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonların birbirleri ile çatışma hâlinde olmalarını ifade etmektedir. Üretici organizasyon ile bayiler, sendika arasındaki çatışma ile tedarikçilerle işletmeler arasındaki çatışmalar, işletmelerle çevre örgütleri arasındaki çatışmalar bunlara örnektir(Koçel, 2015: 762). Dış düşman olgusunun çalışanlar üzerinde yarattığı algı nedeniyle birey kendi organizasyonunu korumaya çalışacak ve aidiyet

düzeyi yükselecektir. Bu nedenle Organizasyonlar arasındaki çatışmaların bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılık ve aidiyet düzeyini artıracakları değerlendirilmektedir. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan sekizinci araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-8: Organizasyonlar arası çatışma miktarı ve düzeyi ile bireylerin organizasyonlarına aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

Organizasyon İçindeki Yerlerine Göre Çatışmalar ile Aidiyet Düzeyi Arasındaki İlişkiler

Organizasyon içinde bulunulan yere göre çatışmalar dikey ve yatay çatışmalar olarak ele alınabilir.

a. Dikey Çatışma: Ast – Üst çatışmasıdır. Hiyerarşik yapıdan kaynaklanır. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan dokuzuncu araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-9: Yaşanan çatışmanın dikey çatışma olması ile bireylerin organizasyonlarına aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

b. Yatay Çatışma: Aynı Organizasyonda bulunanlar, aynı unvanda olanlar arasındaki çatışmadır. Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan onuncu araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-10: Yaşanan çatışmanın yatay çatışma olması ile bireylerin organizasyonlarına aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

c. Komuta–Kurma Çatışması: En çok bilinen ve görülen çatışmadır (Koçel, 2015: 763). Bu kapsamda müteakip araştırmalar için oluşturulan on birinci araştırma sorusu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Araştırma Sorusu-11: Yaşanan çatışmanın komuta-kurma çatışma olması ile bireylerin organizasyonlarına aidiyet düzeyleri arasında ne tür bir ilişki vardır?

d. Amaç, Rol, Kurumlaşmış ve Beliren Çatışma Ayrımı: Çatışmalar başka bir açıdan; Amaç; rol çatışmaları, kurumlaşmış çatışma ve beliren çatışma olarak da sınıflandırılabilir.

Bunlardan amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar (kişi, grup) arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları, rol çatışması da

kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir. Dalton'a göre kurumlaşmış çatışma ise, çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetini, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma hâlinde nasıl davranacaklarını, hangi yöntemleri izleyeceklerini ayrıntılı olarak tanımlanmış olduğu durumları ifade etmektedir (Koçel, 2015: 764).

Tartışma ve Sonuç

Çalışan ve örgütlerinin algılamalarındaki benzerlik ve farklılıkları bilmek, bu iki yapı arasındaki ilişkinin doğasını bilmek anlamına da geleceğinden bireyin organizasyonel hedeflere yönelik tutum ve davranışlarını tahmin edebilmenin bir yolu olarak gözükmektedir. Bu nedenle organizasyonların uzun dönemli başarıları için kritik başarı faktörlerinden birisi, bugün örgütün iç müşterilerinin örgütsel amaçları benimsemelerini sağlamaktır. Böylece çalışanların örgüte aidiyet duygusu geliştirilip daha az kaynakla daha uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmak mümkün olabilecektir (Polat, 2009:224). Çatışma yönetimi etkinliği ile çalışanların organizasyona aidiyet ilişkisinin incelenmesi bu yönüyle önemlidir.

Çalışmada elde edilen bulguların yöneticiler açısından ifade edilmesi önem arz etmektedir. Buna göre etkin bir çatışma yönetimi bir örgütte çalışanların tümü için büyük önem taşımaktadır. Çatışma yaşayan bireylerde, çatışmanın neden olduğu gerginlik, huzursuzluk ortamı bireylerin iş tatmin düzeylerini azaltabilmektedir. İş tatminsizliği de düşük verimlilik, iş yavaşlatma, iş devamsızlıkların artması ve sonunda bireylerin örgütlerine olan aidiyetlerinin zayıflayarak işi bırakmalarına kadar giden bir takım sorunların temelinde yatar. Bu nedenle bir örgüt içerisinde çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve örgütsel aidiyetlerinin güçlenmesi için çatışmaların fark edilmesi ve bunların örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetilebilmesi için tanımlanması ve uygulanması konularına gereken önem verilmelidir. Örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük seviyeli çatışmalara müdahale edilerek örgüt yararına olacak şekilde optimal bir çatışma düzeyinin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Çalışmanın kuramsal olması, bulguların ampirik olarak test edilmemesi, aidiyet ile çatışma tür ve düzeyleri arasında Türkçe yazında çok az sayıda çalışma olması çalışmanın temel sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Müteakip araştırmalarda bireylerin aidiyet düzeylerinin tüm çatışma türlerine ve şiddetlerine göre incelenmesinin yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca sanal ve sanal olmayan örgütlerde yapılacak araştırmaların karşılaştırılmasının çatışmaların yönetim sürecinin etkinliğini ölçmede ve bunun aidiyet düzeyini etkilemedeki rolünü anlamada fayda sağlayacağı kıymetlendirilmektedir.

Kaynakça

- Alptekin, D. (2011). Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Atiker, M. (2004). Çatışma. Konya Ticaret Odası Etüt Araştırma Servisi, Bilgi Raporu.
- Aydın, M. (1984). Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bizim Büro Yayınevi.
- Aydın, N.T. (1996). Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim, Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baren, R. (1986) Behavior in Organization. Ali and Baccon Inc. Massachusetts.
- Bartol, K.M. ve Martin, D.C.(1991). Management, New York: Mc Graw-Hill.
- Bingöl, D. (1996). Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bumin, B. (1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: G.Ü. İ. ve İ.B.F. Yayını.
- Baumeister, R.F. ve Leary, M.R. (1995). “The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation”, Psychological Bulletin, The American Psychological Association, Vol. 117, No. 3, s. 497-529.
- Blake E.A. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. The Academy of Management Review Vol. 14, No. 1, 20-39.
- Brocato, E.D. (2006). Place Attachment: An Investigation Of Environments and Outcomes In Service Context .Unpublished Doctoral Thesis. The University of Texas at Arlington.Texas.
- Buchanan, B. (1974). “Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment”, Public Administration Review, 34(4): 339-347.

- Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışma Yönetimi”, Bizim Büro Basım Evi, Ankara, 1990.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L. (2000). Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 1 (2), 39-51.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(2): 210-219.
- Earnest, G.W. ve McCaslin, N.L. (2000). “Extension Administrators Approach to Conflict Management: A Study of Relationship between Conflict Management Styles and Personality Type”, Journal Of Agricultural Education, 35(3):18-22.
- Erdoğan, İ. (1996). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. Avcıol Basım Yayın : 45-220.
- Eren, E. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayımcılık. İstanbul, 71-95.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). Yeni İnsan ve İnsanlar (Sosyal Psikolojiye Giriş), 10. Basım, Ankara: Evrim Yayınevi.
- Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayımcılık. İstanbul, 329-396.
- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, 108(2): 171-194.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1, 61-89.
- Miles, J.A. (2011). Yönetim ve Organizasyon Kuramları. Çev.: M.Polat ve K.Arun, Nobel Yayıncılık.
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel Çatışma ve Yönetimi, Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Bir Uygulama. III (2) 51-56.
- Newman, B.M., Lohman, B.J. ve Newman, P.R. (2007). “Peer Group Membership and A Sense of Belonging: Their Relationship to Adolescent Behavior Problems”, Adolescence, Vol. 42, No. 166, Libra Publishers, San Diego, s. 241-263.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim ve Sağlık Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Eskişehir.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2003). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları Nu.782, Eskişehir.
- Öztop, S. (2014). “Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1):299-316.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Tajfel, H. (1972): La Categorisation Sociale. İçinde S. Moscovici (ed.): Introduction a la Psychologie Sociale. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations?*: 33-47.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi Dumlupınar Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 23-40.
- Töremen, F. ve Çankaya, İ. (2008). “Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi”, Kurumsal Eğitimbilim, 1(1): 33-47.
- Wiener, Y. (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3): 418–428.
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yetim, A. ve Cengiz, R. (2016). Sporda Etkili İletişim. Ankara, 51-52.

Extended Summary

A THEORETICAL STUDY ON CONFLICT MANAGEMENT FROM THE ORGANIZATIONAL BELONGING PERSPECTIVE

Introduction

With the industrial revolution that introduced us to an organized life, factories, companies and organizations are not only places where people “work and make a living” but also new environments where people socialize and satisfy their sense of belonging. Where they satisfy their feelings of belonging as new socialization areas, in a world transforming into organized life after the industrial revolution.

In the organizations which are new type of socialization venues, human beings who break away from their usual cultural environment, try to orient themselves to their new organizations. It was inevitable to have conflicts and disagreements in this process. It was assessed that these conflicts which had seen as detrimental at the beginning could be beneficial when they are at a certain level by the researches on management science and developments on socio-psychological area. Today, organizations have intensive conflicts because of the increased competition, globalization, cultural differences and division of labor (Ceylan, Ergün ve Alpkan, 2000:1).

Because of this reason, in all organizations, conflicts at various levels and the management process are one of the topics which take the energy and time of managers. The diversity and diversity of the aims, needs, expectations and perceptions of societies resulting from diversity around the world further increase this difficulty. One of the factors that cause people and societies to constantly improve and innovate is *conflict*. As a matter of fact, in companies where modern management practices are adopted, conflict based management practices have been put into practice. (Yetim ve Cengiz, 2016:117).

It is important to know reasons of the conflicts in the organizations in order to determine the measures that are to be taken. The main causes of conflicts in the text are expressed as follows: Functional interconnection between jobs, sharing of certain common resources, purpose differences, detection differences, uncertainty among management styles, interest differences, personality differences, differences in management styles,

differences in interests and personalities, new qualities that are predicted by changing circumstances, polarizations in workers and employer relations and organizational power struggle (Aydın, 1984; Bartol and Martin, 1991; Bingöl, 1996; Bumin, 1990). It is natural that the different solution methods are determined according to the cause of each conflict and the strategies to be followed are different.

A manager must put into practice the corrective precautions by determining the matters which affect individuals and groups and the subjects under pressure. For the resolution of such conflicts that occur in organizations, managers can follow the various ways described below (Aydın, 1984; Bartol and Martin, 1991; Bingöl, 1996; Bumin, 1990; Özkalp and Kirel, 2003). Avoidance and disconnection, problem solving approach, softening, use of force, identification of more important and comprehensive goals, compromise, changing the parties to the conflict, changing organizational relationships, majority opinion/vote, and removal of the source of conflict. According to Koçel; a manager who has to manage conflicts can reach the solution with one of the ways of bargaining and empowering the assistance with the situational model which gives importance to circumstances and situations(Koçel, 2015: 775).

The institutional infrastructure of the *concept of belonging* is based on the theory of social identity. *The theory of social identity* is mentioned in the literature by referring to the individual's self-concept that is derived from his/her belonging to certain social groups, and by Tajfel's(1972) "social identity" concept which refers to emotions and values that are gained as a member of a special group. A social group has been described as more than two individuals who follow the same pattern of defining and assessing themselves in the same manner, having the same opinion as to who they are and what qualities they have, and how they will communicate with those who are not included in their own groups. According to this; (1)People are striving to create and develop self-esteem and positive identity (2)Social group and category membership strengthens or weakens individual self-esteem and self-identity (3)In order to earn status and respect, people evaluate the positive or negative qualities of the group they belong by comparing it with the other groups they do not belong. (4)People work to reach and maintain a positive social identity. (5)Positive social identity is based on positive comparison between the groups to which the individual

belongs and the groups to which she/he does not belong. (6)If the social identity is not satisfactory, people are willing to leave their existing groups or try to make their group more satisfying. (Tajfel ve Turner, 1979; Miles, 2011; Tajfel, 1972).

Belonging is the employees' will to stay in an organization, accepting the organization's target, mission and values and making high-level efforts for the organization (Buchanan, 1974). That is, identification with a place of belonging is used in that place where the rooting is intertwined with the meaning, merging and integrating in the same sentiments. In this sense, the sense of belonging is to connect at the level of love (Brocato, 2006:10). Belonging consists of the total of normative pressures internalized to act in the interests of the organization (Wiener, 1982:418).

Research Questions

The most important aspect of belonging is that it is a member of a group that is considered important and valued, and it contains the feeling of being proud of its group (Newman., 2007: 243). At the same time, the success and the positive image of the groups that belong to them increase the self-confidence of the individuals (Kağıtçıbaşı, 2006: 279). The increase in the success of the group makes it possible to increase the participation of the group, the self-confidence of the group members, and emergence of a stronger group affiliation (Alptekin, 2011:48-49).

On the other hand, effective conflict management is of utmost importance for all employees in an organization. In conflicted individuals, the tension and uneasiness environment caused by the clashes can reduce the job satisfaction levels of the individuals. Job dissatisfaction also lies at the root of a number of problems, ranging from low productivity, slowing down at work, increasing absenteeism, and eventually weakening the commitment of individuals to their organizations. For this reason, employees should be satisfied with the work of an organization and be given the necessary importance to identify and implement conflicts in order to strengthen their organizational commitment and to manage them towards the organizational goals.

The Research Question Prepared in This research are:

Research Question 1: What kind of a relation is there between the functional conflict and level of belongingness of the staff?

Research Question 2: What kind of a relation is there between the nonfictional conflict and belongingness?

Research Question 3: How can it be understood whether a conflict is functional or not?

Research Question 4: Is there a relation between the level of the inner conflict and the level of the belongingness of the individuals to their organizations?

Research Question 5: Is there a relation between the level of the conflict among people and groups and the level of belongingness of the staff?

Research Question 6: What kind of a relation is there between the level of conflict in interpersonal and intergroup and the level of belongingness of the staff?

Research Question 7: What kind of a relation is there between the level of conflict in groups and intergroup; and the level of the belongingness of individuals?

Research Question 8: What kind of a relation is there between the amount of conflict in inter organizations and the level of the belongingness of the individuals to do organizations?

Research Question 9: What kind of a relation is there between the experienced of vertical conflict and the level of the belongingness of the individuals to the organizations?

Research Question 10: What kind of a relation is there between the horizontal conflict and the level of the belongingness of the individuals to the organizations?

Research Question 11: What kind of a relation is there between the command and staff conflict and the level of the belongingness of the individuals to the organizations?

Discussion and Conclusion

To know the similarities and differences between the staff and the organizations means to know the nature of the relation between two structures. It seems to be a way of estimating the manners and the behaviors of the individual towards the organizational targets. Because of this one of the critical success factors for the long term success is to enable the individual group members to internalize the organizational aims. In this way it can be possible to improve the sense of belonging and to attain the long

term strategic plans with fewer sources (Polat, 2009, 224). It is important to make research on the relation between the activity of conflict management and belongingness of the staff.

The findings of the research are important to be declared from the point of the managers. According to this, effective conflict management is important for everyone in an organization. The result of environment of conflict and unrest in individuals who experienced conflicts can reduce the level of job satisfaction of the staff. Job dissatisfaction is the underlying factor behind the problems like low efficiency, slowdown, the increase of discontinuity in work that can result in the decline in a sense of belonging of the staff to their organizations; enough importance should be given to describe and imply the conflicts in order to manage them in accordance with organizational aims. There should be optional level of conflict that is in favor of the organization by interfering in the experienced low and high levels conflicts.

The main limitations in this study are that the research is institute and the findings cannot test in an empirical way. Also, there are few studies on the types and levels of conflict in Turkish literature.

It is considered that the following research on individuals' level of belongingness in term all conflict types and levels will contribute to literature. In addition to this, it is assumed that the comparison of the research on virtual and explicit organizations will be useful not only measuring the efficiency of the process of conflict management but also in understanding the level of belongingness.