

## ÖRGÜTLERDE BİREYSEL PERFORMANS UNSURLARI ve ÇATIŞMA

Nezih Metin ÖZMUTAF\*

### Özet

Son yıllarda, insan kaynakları ve performans arasındaki ilişki yoğun olarak tartışılan hayati bir konudur. Bunun temel nedeni, örgütlerde sürdürülebilir başarının sağlanması için bireysel, grupsal ve kurumsal performansın yükseltilmesinin gerekliliğidir. Bu çerçevede performans artışının odağında ise, örgütteki bireyler öne çıkmaktadır. Diğer bir deyişle örgütlerde yer alan bireylerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır. Örgütlerde kaçınılmaz ve hayati olan diğer bir konu ise, çatışma'dır. Çatışma bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütte yer alan bireylerin performanslarının, çatışma süreçlerinde olumlu yöne yöneltilmesi için, örgütte ortaya çıkan çatışmaların pozitif bir sürece yöneltilmesi gerekmektedir. Aksi taktirde çatışma bireysel, grupsal ve kurumsal performansı sarmal bir şekilde olumsuz olarak etkileyebilecektir. Bu bağlamda, bu çalışmada, örgütte yer alan bireyler kapsamında, performans artışı ya da azalışı çatışma odaklı olarak tartışılmıştır. Tartışma çerçevesinde birey performans arasındaki ilişki hem yönetsel, hem bireysel, hem de diğer olası nedenler çerçevesinde değerlendirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Bireysel Performans, Çatışma

### In The Organizations Individual Performance Components And The Conflict

### Abstract

In recent years, the relation between human resources and performance has been a vital issue discussed greatly. The main reason for this is the necessity of increasing the individual, group and institutional performance in order to get a continuing success. In other words, increase in the performance of individuals in the organizations positively affect the group and institutional performance. Another inevitable and crucial issue in organizations is conflict. Conflict can positively or negatively affect individuals' performance. In this context, in terms of those in the organization, the increase or decrease of the performance has been debated as conflict-based. Within this debate, the relation between individual and performance has been evaluated not only in the frame of managerial, individual and other potential reasons.

**Key Words:** The Individual Performance, Conflict

---

\* Öğr. Gör. Dr., Ege Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Bornova, İZMİR.

## 1.GİRİŞ

Sürekli gelişim ve değişim bağlamında, hayatiyetlerini devam ettirme yöneliminde, açık sistem özelliği gösteren günümüz örgütleri / kuruluşları dinamik bir yapı arz etmektedirler. Diğer bir yaklaşımla, hem örgüt içi çevre, hem de örgüt dışı çevre; örgütü ve içinde yer alan insan kaynağını orta ve uzun vadede bütünsel olarak evrimsel temelli bir dönüşüme zorlamaktadır. Bu bağlamda, gerek örgütün bütünü, gerekse örgüt içinde yer alan birey ya da gruplar performans düzeylerini de bir üst boyuta çıkarma eğiliminde olduklarında, sözü edilen dinamik yapı pozitif yönde etkilenmektedir. Aksi durumda ise, örgütün / kuruluşun hayatta kalma olanağı zayıflamaktadır.

Diğer taraftan, temel olarak özellikle üst yönetim kademesinin görevi olan ve örgütün / kuruluşun geleceğini etkileyen stratejik planlama sürecinde, daha planlama aşamasında, demokratik ve katılımcı bir platformda tüm örgütü kucaklayacak bir biçimde örgütün / kuruluşun misyonu, vizyonu ve stratejilerini belirleme anlayışının benimsenmesi performans için pozitif olarak atılan en önemli adım olmaktadır. Bu bağlamda demokratik ve katılımcı bir yaklaşımın temel mantığı ise, örgütte yer alan insan kaynağının amaçları ve inançları ile örgütün / kuruluşun amaçlarının örtüşmesini sağlamaktan başka bir şey değildir. Doğal olarak örgütte yer alan bireylerin ve örgütün / kuruluşun amaçları örtüşüğünde performans atışı da meydana gelecektir. Ancak sözü edilen örgüt iklimini yaratmak gerçekte örgütün iç ve dış çevresindeki değişimler nedeniyle çok zor ve sıkıntılı bir süreçtir. Bu nedenle uygulamada performansı artırmak bir yana çabalar çoğu zaman performans düşüşünü durdurmaya yönelik olarak ortaya çıkabilecektir.

Şüphesiz bireysel performans artışı örgüt performansının artması demek değildir; ancak onun da bir parça ve uygulamada başlangıç noktasıdır. Bu kapsamda, bu çalışmada, örgütsel, ekipsel ya da bireysel performansın çok boyutlu ve şartlara göre değişen tavrına, bireysel performans bağlamında yaklaşmıştır. Bireysel performansın temel niteliklerinin ortaya konulmasının yanı sıra bireysel performans doğrudan etkileyen örgütsel çatışma konusu da bireysel performans odaklı olarak bütünsel bir biçimde değerlendirilmiştir.

## 2.PERFORMANS KAVRAMI VE BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEN TEMEL UNSURLAR

Performans (performance) kelimesi bir işi ya da olayı yapmak, yerine getirmek, icra etmek gibi anlamlara gelmektedir (Redhouse Sözlüğü). Genellikle sanatsal bağlamda, örneğin, tiyatro için gösteri yapmak, bir müzik adamı için elindeki sazı ile ya da sözlü olarak müziği icra etmeyi kastedecek şekilde yaygın olarak kullanılabilir. Bu kelimenin sanatsal boyutunun olması onun sıradan bir eylem değil; belirli bir alt yapı, hüner, ciddiyet ve sonuçta da belirli bir kalite düzeyindeki faaliyetlerin içinde; yer alanları ve izleyenleri etkileyen hatta hayran bırakabilen bir süreci içerdiğini ortaya koymaktadır.

Diğer taraftan bir örgütün yönetiminin de sanatsal tarafının olduğundan söz etmek olasıdır. Akdemir'e göre (2004: 140) yönetim "önceden belirlenen yahut sonradan revize edilen amaçlara ulaşmak için planlama, organize etme, kadrolama, yöneltme denetlemeye ilişkin teori, model, yaklaşım ve ilkelerin maharetle uygulamaya geçirilme sürecidir". Bu tanımlamada yer alan faaliyetlerin maharetle uygulanması sanatsal bir boyutu ifade etmektedir. O halde, yönetim faaliyetlerinin tamamı sanatsal bir boyutta özen gösterilmesi gereken olgulardır ve performansın artırılması ya da pozitif yönde etkilenmesi de zaten bu mantık içinde gerçekleştirilebilmektedir.

Örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan performans artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü değildir. Diğer bir deyişle, performansın stratejik bir konu olarak algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Performans yönetimi (performance management), bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır (Hume, 1998: 35).

Yukarıdaki performans yönetimi tanımından hareketle performans yönetiminin bir kuruluşta iki temel boyutundan söz etmek olasıdır. Birinci boyut örgütün bütünlüğüne yönelik olarak algılanan örgütsel performans, ikinci boyut ise bireysel performanstır (Barutçugil, 2002: 47). Diğer bir yaklaşımla, bir kuruluşta performans artışı ya da azalışı, hem örgütsel boyutta değerlendirilmesi, hem de bireysel boyutta değerlendirilmesi gerekli bir olgudur. Doğal olarak bireyler çalışma yaşamı içinde belirli konularda çalışma (proje gibi) yapacakları zaman bir takım içinde de bir araya gelebilmektedirler. Bu durumda, takım performansından söz etmek olasıdır. Ancak yine takımın performansı da bireylerin performanslarının bir göstergesidir.

Katau ve Budhwar (2006: 1226) "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi ve Performans" isimli makalelerinde örgütsel performansı çeşitli yazarlara göre aşağıdaki şekilde ortaya koymuşlardır:

Örgütsel performans Dyer ve Reeves'e göre (1995) etkililik kapsamlı olarak organizasyonun amaçlarını bir araya getirmeyi; Rogers ve Wright'a göre (1998) etkinlik kapsamında amaçların birleştirilmesi için mümkün olan en az kaynağın kullanımı; Philips' e göre (1996) gelişme kapsamlı olarak gelecekteki fırsatları ve üstesinden gelinmesi gerekenleri bir araya getirecek kapasiteyi geliştirme; Delenay ve Huselid' e göre (1996) tüm katılımcıların (çalışanlar, müşteriler ve paydaşlar) memnuniyetini artırma; Guest'e göre (2001) ürün ve süreçlerde yenilik ve Rishardson ve Thompson'a göre (1999) kalite kapsamında yüksek kalitedeki ürünlerin oranını ifade etmektedir.

Bu çalışmanın bakış açısı örgütsel performansın gerçekleştirilmesinin tabandan başladığını; diğer bir ifadeyle bireysel performansın değişiminin, bireyden takıma / takımlara, takımlardan örgüt fonksiyonlarına ya da bölümlerine

oradan örgütün tamamına, nihayet kuruluş bazında iç ve dış tüm paydaşların tamamına yansıdığını baz alan bir düşünsel yapıyı arz etmektedir. Bu bağlamda kuruluşlarda bireysel performans karşılaşılan durumlara göre çeşitli seviyelerde etkileyebilecek unsurlar temel olarak üç kategoride toplanabilir. Bunlar, yönetsel unsurlar, bireyden kaynaklanan unsurlar ve diğer unsurlardır. Bu çerçevede, bu bölümde sözü edilen üç unsurun yanı sıra çalışmanın da ana temasının önemli bir parçası olan çatışma konusuna da yer verilmiştir.

### 2.1.Yönetsel Unsurlar

Her ne kadar bireysel performans ilk bakışta kişi ile ilgili olarak gözüke de aslında yönetim anlayışı ve liderliğin uygulanış şekli, örgüt iklimindeki algılanması ile ilgili bir gerçekliktir. Diğer bir bakış açısı ile, çağdaş ve rasyonel bir yönetim süreci örgütte hayata geçirilmiyorsa bireylerin (yönetici ya da çalışan) de zaten performans artışına yönelik çabaları fazla bir şey ifade etmeyecektir. Bu nedenle, belirli yönetim unsurlarının üst yönetimden başlamak üzere tüm kademelerde yeşertilmesi ve yaşatılması gerekmektedir.

Bu bağlamda başlıca yönetim unsurları arasında misyon ve vizyonun belirlenmesi, stratejilerin belirlenmesi, liderlik, katılımcılık, iletişim, motivasyon, stres yönetimi, performans değerlendirme gösterilebilecektir.

Evrende mikro kozmosdan makro kozmoza kadar tüm canlı ya da cansız varlıklar, kendileri farkında olsun ya da olmasın mutlaka bir misyona sahiptirler. Misyonlarını tamamlayan varlıklar ise, yok olma misyonunu üstlenmektedirler. Gerçekte bu durum bir örgüt / kuruluş için de farklı değildir. Ancak düşünen varlık ve yaratıcı bir varlık olan insanların oluşturduğu, onlarla meydana gelen ve gelişen ya da yok olan örgütler için konu bilinçli bir rasyoneliteyi kapsayan yapıdadır. Bu bilinç giriş kısmında da belirtildiği bir kuruluşta üst yönetimin misyon (görev) bağlamında kendini tanımlaması diğer bir değişle varlık nedenini sorgulaması ile ortaya çıkmaktadır. Yine örgütün / kuruluşun misyonu bağlamında gelişerek gelecekte olmak isteği nokta da bu değerlendirme içindedir. Misyonun gerçekleştirilmesi ve vizyona ulaşılması uygun tekniklerle (SWOT Analizi, paydaş analizi gibi) uygun stratejilerin belirlenmesi ile mümkün olmaktadır. Eğer bir örgütte çalışanlar (hangi kademede olursa olsun) misyonu ve vizyonu iyi algılasa gerçekleştirilecek stratejiler (dolayısıyla politikalar, programlar, bütçeler) de istenen düzeyde olacaktır. Çünkü bireylerin performansları örgütün misyon, vizyon ve diğer tüm çabalarını sahiplenmeleriyle artış gösterecektir. Bunun sağlanmanın en temel yolu ise, tüm insan kaynağının misyon ve vizyon da dahil (çünkü bunlar da revize edilebilir) olmak üzere tüm faaliyetlere kendi düzeylerine göre fikirselle ve eylemsel olarak katkılarını sağlayacak örgüt ortamını yaratmaktan geçmektedir (Koçel, 2003: 128-134).

Liderin pek çok tanımı olmakla birlikte, bir kuruluşta yöneticinin liderlik özelliği açısından tanımlanması "lideri takip edenleri etkileyen, bireylere ya da

gruplara onların amaçlarına ulaşmaları için rehber ve yardımcı olan kişi” olarak ortaya konulabilir. Burada aynı zamanda bireysel performansın liderlik bağlamında artışı yöneticinin statiklikten kurtulması ve sürekli gelişime açık olmasını da ifade eden bir olgudur (Nahavandi ve Malakzadeh, 1998: 301; Dixon, 1992: 61). Lider / yönetici ya da lider yönetici en iyi zamanlarını (hatta dakikalarını) çalışanların sürekli gelişmelerine yönelik olarak harcayan bireydir. Liderliğin doğası gereği temel olarak motivasyonun yükseltilmesi cezayı dışlayan şekilde gerçekleştirilebilir. Bu bağlamda lider yönetici tutarlı amaçlara sahip olursa da; olunmasa da amaç memnuniyetine göre bir performans ölçümleme sistemini hayata geçirmektedir (Bittel, 1984: 201).

Akdemir (2004: 10), temel olarak üç tür yönetim / liderlik anlayışından bahsetmektedir. Bunlar, otokratik, katılımcı ve ekstrem demokratik yönetim anlayışlarıdır. O'na göre otokratik yönetim baskıcı, insanları makine gibi gören; ekstrem yönetim anlayışı ise, aşırı özgürlük tanıyan rasyonel olmayan tavrıyla gerek örgüt ve gerek birey performansını olumlu etkilemezken; katılımcı yönetim yaklaşımı ise, demokrasi ve verimliliği, dolayısıyla motivasyonu en üst düzeye çıkaran sonuç olarak performansı maksimize eden bir doğaya sahiptir. Katılımcı yönetim yaygın olarak paylaşılan amaçların birlikte çalışarak başarılması için davranışlara ve insana odaklanmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, zaten organizasyonun en büyük değeri olan misyon ve vizyon; diğer taraftan insan kaynağında yer alan her hangi bir bireyin amacı da bu bağlamda değerlendirilmelidir (Plunkett ve Fournier: 1991: 273). Bu bağlamda iş performansıyla ilgili olarak ifade edilen amaçlar sürekli gelişme ve performans standartları ve beklenti kararlarına uygun bir iletişimin sağlanmasıdır. Yanı sıra öğrenme olanakları, ön yargı ve yanlış hislerin en aza indirgenmesi, yüksek düzeyde yaratıcı bir sistemin gerçekleştirilmesi gibi amaçlar da sayılabilir (Nurse, 2005: 1178).

Diğer taraftan katılımcılığın anahtar ögesi sağlıklı iletişim ve bilgiyi paylaşmadır. Bir örgütte sağlıklı iletişim ve bilgiyi paylaşmak güveni ve korumayı yapılandırmaktadır. Bu bağlamda hem lider, hem de alt kademeler bu sayede tam olarak diğer grupların ulaştıkları bilgiye sahip olabilirler (Plunkett ve Fournier: 1991: 273). İletişim, en yalın haliyle bilginin anlamını transfer etmek için sembollerin kullanımı olarak açıklanabilir. İletişim davranışsal açıdan ise, davranışların değişimini kapsayan bireysel bir süreç olarak ifade edilebilir. İletişim süreci ise, temel olarak mesajı (bilgiyi, haber, ileti gibi) gönderici, algı düzeyi (hem mesajı gönderenin, hem de alanın), mesaj, iletişim kanalı (hava, telefon, çağrı cihazı, bilgi teknolojileri (internet, intranet ya da ekstranet vb) gibi), çevre koşulları (gürültü, sessizlik gibi), mesajı alıcı ve gönderenin mesajı ne oranda algılandığını anlamasına yönelik olarak geri iletimi / beslemeyi (feedback) içermektedir. İletişim süreci organizasyonel davranış bağlamında dört temel şekilde görülebilir. Bunlar, yoğun olarak bilgi teknolojileri kapsamlı gerçekleştirilen yönetim bilgi sistemleri (Management Information system - MIS) ve telekomünikasyon

(Telecommunication); direktifler, emirler, rapolar, alt ve üst grupları kapsayan hiyerarşik temelli organizasyonel iletişim süreci (the organizational communication process); farklı kültürel özelliklerden, amaçlardan, statüden, değerlerden, kabiliyetlerden, algılardan etkilenebilen bireylerin iletişimi; mimikler, yüz ifadeleri şeklinde gerçekleşen sözlü olmayan iletişim olarak ortaya konulabilir (Luthans, 1992: Koçel, 2003: 531-539). Luthans'a göre (1992: 478) hangi tür iletişim modeli olursa olsun çalışanların performanslarının artışı için etkili bir geri beslemenin önemi büyüktür; O'na göre etkili bir geri beslemenin karakteristikleri, niyet, özel olma, tanımlama, kullanılabilirlik, zamansallık, kolayca alınabilmek, kolay anlaşılabilirlik ve geçerliliğidir. İletişimin sürecinin her hangi bir bölümünde ki olumsuzluk mutlaka performansı olumsuz etkileyecektir. Diğer bir deyişle performansı düşük bireyin iletişimi (mesajı alıcı ya da gönderici olarak) düşük olarak gerçekleşirken, bu ekipsel performansı sonuç olarak da örgütsel performansı olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle sağlıklı bir iletişim süreci bütünsel olarak liderlik kapsamında ve çalışanlar tarafından sürekli geliştirilmesi gerekmektedir.

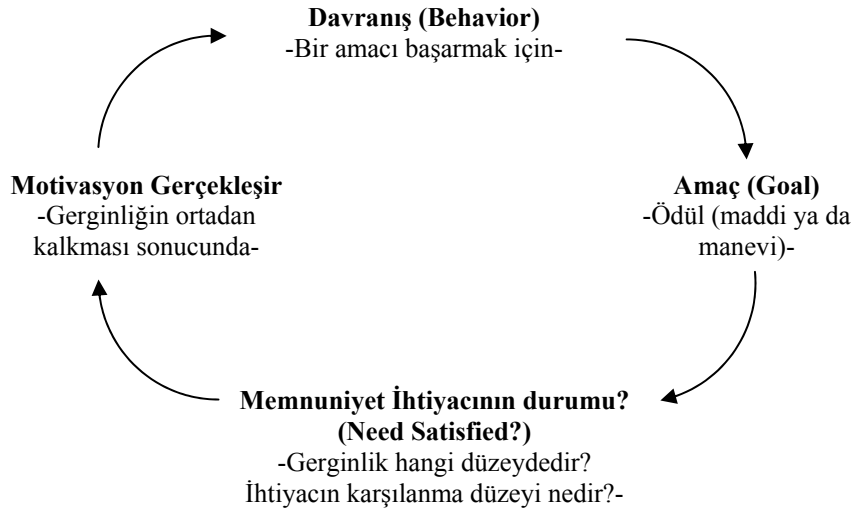
Liderliğin, katılımcılığın ve iletişimin performansa etkisini belirleyen en önemli ölçüt bireylerin motivasyon düzeyi olarak belirtilebilir. Bu kapsamda tarihsel ya da kuruluşlar bağlamında önemli örneklere rastlanmaktadır. Türk ve Dünya tarihinin en büyük lideri Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün bir savaş ortamında "Ben size savaşmayı değil ölmeyi emrediyorum" şeklindeki ifadesi karşısında Türk İnsanı'nın hayatı pahasına daha fazla çaba göstermesi sonucu inanılmaz bir zafer kazanılması motivasyon açısından ekstrem bir örnek olarak dikkate şayandır. Diğer taraftan motivasyon günümüzde kuruluşların başarısı açısından da büyük öneme sahiptir. Akdemir (2004: 77), motivasyonun önemini teknoloji ile de bağdaştırarak aşağıdaki gibi ortaya koymaktadır:

Bir örgütte verimlilik düzeyinin yükseltilmesine işletmenin sahip olduğu teknoloji, istihdam edilen işgörenler ve yönetim kültürü etki eder. Bu etkili olan değişkenlerin odağında ise işletmede çalışan işgörenler yer alır. Sahip olunan teknoloji ne kadar yeni olursa olsun, ne kadar modern olursa olsun bu teknolojinin en verimli şekilde kullanılması çalışanların performansına bağlıdır.

Motivasyonun pek çok tanımlaması yapılabilir. Bu çalışmanın kapsamı olan davranışsal bağlamdaki tanımlaması ise, Costley ve Todd'un (1991: 151), Baron ve Greenberg'den alıntılıdığı tanıma uygundur. Bu tanımda motivasyon "İnsan davranışlarını belirli amaçlar doğrultusunda sürekli olarak harekete geçiren ve yönelten bir döngüsel süreçler seti" olduğu belirtilmektedir (Şekil 1). Ancak uygulamada bu süreç Şekil 1'deki kadar kolay işlemez. Bunun nedeni bireylerin ihtiyaçlarının ve amaçlarının farklı olmasının yanı sıra amaçların ve bireyleri tatmin edecek çok farklı etkenlerin olması; zamana, olaylara ve yapılan işe göre de motivasyonun aynı birey için bile değişim göstermesi; ayrıca ihtiyaçların bir kere karşılanmakla bitmemesi yani yeni ihtiyaçların baş göstermesi gibi pek çok bileşen motivasyon sürecini karmaşık hale getirmektedir. Bir örgütte liderin katılımcı

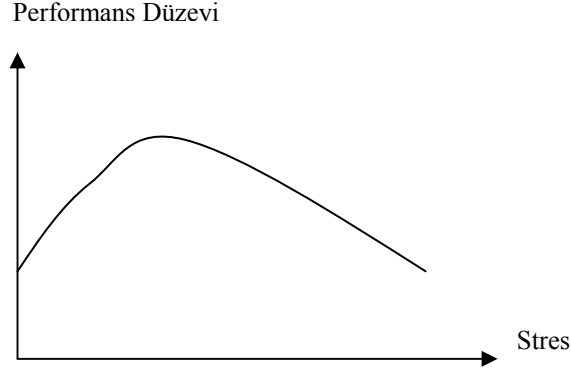
yönelimi, sağlıklı iletişimi sağlayacak örgüt kültürünü yaratması, hiyerarşi minimizasyonunu gerçekleştirilmesi, çalışanlarla empati kurması sonucu bu karmaşık süreç olumlu yöne sevk edilebilmektedir. Costley ve Todd (1991: 179), Frederic Herzberg'in bu bağlamda görüşünü aşağıdaki gibi ortaya koymuşlardır:

Liderin (yöneticinin, işverenin) görevi amaçların başarılması için çalışanları motive etmek değildir. O, çalışanlara başarmaya yönelik olarak fırsatlar sağlamalıdır. Böylece çalışanlar motive olacaklardır.



**Şekil 1: Motivasyon Süreci**

Bir örgütte performansa etki eden diğer bir önemli unsur ise, stres'dir. Stres algılanan çevresel tehditlere bireyin fiziksel ve ruhsal bir tepki verme eylemi olarak ifade edilebilecektir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 534). Yerkes ve Dadson'un 1908'de yapmış oldukları araştırmalarına (Y-D Yasası) göre stres belirli bir noktaya kadar performansı olumlu etkilerken, belirli bir noktadan sonra olumsuz yönde etkilemektedir (Şekil 2). Aşırı stres kırılma noktasından sonra dikkat azalması sonucunu doğurarak, bireyin zihinsel yetenek, yargı ve karar verme gibi zihinsel yeteneklerini negatif yönde etki altına almaktadır. Bu nedenle örgütsel ve bireysel performansın olumlu yöne sevk edilmesi açısından stresin iyi yönetilmesi gerekmektedir (Işıkhan, 2004: 62-63).



**Şekil 2: Stres Performans Arasındaki İlişki**

Bir örgütte tüm çalışanların etkililiğinin değerlendirilmesine (appraisal) ve geliştirilmesine olumlu etki eden ve performans yönetiminin de önemli bir parçası olan diğer önemli bir bileşen ise, performans değerlendirmesidir. Değerlendirme kapsamında, yöneticinin yöneticiyi, personelin çalışanı, aynı düzeydekilerin birbirini, alt düzeyleri, bireyin kendini, değerlendirme merkezinin diğerlerini değerlendirmeye tabi tutması olasıdır. Performansın değerlendirilmesinde temel amaçlar kapsamında ise, öğrenme ve gelişme gereksinimlerinin belirlenmesi, mevcut performansın ilerlemesine yardımcı olmak, geçmiş performansı değerlendirmek, gelecekteki potansiyel / yükseltilebilir performans düzeyini belirlemek, kariyer planlama kararlarını değerlendirmek, performans hedefleri seti oluşturmak, yeni maaş düzeyleri ve artışları değerlendirmek yer almaktadır (Hume, 1998: 44-46). Bu açıklamalardan çıkarılacak sonuç ise, performans değerlendirme sürecinin klasik bir denetleme sürecinden ziyade, bireyin ve örgütün performans gelişimini kapsayan ve tüm çalışanlar tarafından desteklenen bir gerçeklik olduğudur. Gerek birey ve gerekse liderler / yöneticiler bu sayede kendi performans durumlarını daha net anlayarak, performans artışı için çaba sarf edebileceklerdir.

## **2.2. Bireyden Kaynaklanan Unsurlar**

Bireyin performansına etki eden diğer bir boyutta ise bireyin kendi kişisel durum ve özelliklerinden kaynaklanan unsurlar yer almaktadır. Bu gruptaki başlıca unsurlar sosyo-demografik özellikler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi), bireyin kültürel yapısı, uzmanlık alanı ve ücret düzeyi algısı olarak belirtilebilir.



Bir örgütte yer alan bireyin genç ya da ilerlemiş yaşlarda bulunması performansını etkileyebilecek bir unsurdur. Yaşın performansa etkisi çeşitli kültürlerin yönetim anlayışına göre değişim göstermektedir. Örneğin ABD’de genç yaştaki insanlara şirketlerde hızlı bir biçimde yükselme imkanı tanınabilirken; Japonya’da ise tam tersine belirli bir yaşa kadar üst yönetim kademelerine insanların ulaşması olanaksızdır (Akdemir, 2004: 16). Diğer taraftan, genel olarak konuya yaklaşıldığında genç yaştaki bireylerin yaşı ilerlemiş yaştaki bireylere göre daha dinamik oldukları ve değişime daha çabuk adaptasyon sağladıkları da görülebilmektedir. Ancak özellikle yönetsel konularda işe yeni başlayan genç bireylerde tecrübe ve uygulamaya yönelik bilgi eksikliği görülebilmektedir. Yanı sıra çalışkan ve ilerleme çabası içindeki genç bireylerin de yönetici baskısı nedeniyle önlerinin tıkanması gibi durumlarla da sık sık karşılaşılabilir (Akdemir, 1994: 28). Cinsiyet çalışma yaşamı içinde çok önemli bir olgu olarak gözükmektedir. Erkek egemen kültüre sahip toplumlardaki erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimi iş hayatına da yansımaktadır. Yine kadınlara aşırı görev yükleyen kültürlerde çocuk sahibi kadınların erkeklere göre daha fazla çocuğuyla ilgilenme çabası iş hayatında adaptasyon açısından olumsuzluklara sebep olabilmektedir (Öğüt, 2006; 58). Diğer taraftan kadınlar yapısal olarak duygusal etkilenmeye daha açık oldukları için strese daha çabuk girebilmekte ve olayların etkisinden kurtulmaları uzun süre alabilmektedir. Ayrıca kadınlara yönelik olarak iş yaşamında açık ya da üstü kapalı cinsel istismara da rastlanıldığı bir gerçektir (Tutar, 2004: 77-78; ). Bu sayılanların tamamı doğal olarak bireyin psikolojik olarak yıpranmasını sağlayan ve performansını düşüren olaylardır Medeni durum ise, olumlu bir süreçte gelişen evliliklerde iş performansına olumlu yansiyabilirken; olumsuz şekilde devam eden evlilikler ve uzun süre eşlerin ayrılabilmesi bireyin performansını olumsuz etkilemektedir. Eğitim düzeyi arttıkça bireylerin çalıştıkları örgütte yükselme olanakları da artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek bireylerin yıpranma düzeyleri daha üst boyutta gerçekleşmektedir. Ancak, eğitim düzeyi yüksek bireyler yönetimde üst basamaklara çıkma olanağına sahip oldukları için görev sorumlulukları ve almış oldukları riskler arttığı için stres düzeyleri de artmaktadır. Ancak eğitim düzeyi yüksek bireylerin problem çözme kabiliyetlerinin de daha fazla geliştiği de bu bağlamda göz ardı edilmemelidir (Işıkhan, 2004: 80-81).

Bir örgütün kültürünü genellikle örgütün kurucuları şekillendirmektedir. Genel olarak kurumda yaratılan ve yaşatılan kültür katılımcı (alt kültürleri de içine alan şekilde) bir perspektifi içermediğinde örgüt kültürü ile bireyin alt yapısından gelen kültür arasındaki farklılık performansı düşürebilmektedir. Birey kendi kültürünü yok saymaya kalktığında ikilem yaşamakta ve isteksiz bir çalışma atmosferi içinde performansı düşürebilmektedir. Burada insani bir yönetim anlayışının yaratılması sorunları çözmede önemli katkılar sağlayabilecektir (Kaliprasad, 2006: 27).

Bireylerin ilk çalışma yıllarında uzmanlık alanına yönelik olarak özellikle uygulama kapsamında yetersiz olmaları yanı sıra örgütte yaşanan yeni yönetim ve süreçsel uygulamalar, yeni teknolojilerin kullanımının gündeme gelmesi ve bireyin uzmanlığının yetersiz kalması ancak çalışana yeterli uyum eğitiminin tanınmaması performans düşüklüklerine sebep olabilecek uzmanlık odaklı faktörler olarak gösterilebilir (Akıncı, 2001: 81; Akdemir, 2004: 17).

Bir bireyin ücretinin tatmin edici düzeyde olması, ayrıca özel maddi imkanların aklanması ve ödüllerin verilmesi insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir konudur. Bireylerin işe yönelik performanslarının karşılığını yetersiz aldıklarını düşünmeleri doğal olarak olanların performanslarına olumsuz yansıtacak bir durumdur (Eren, 1993: 150; Yalçın, 1994: 170; Gürüz, 1999: 93).

### 2.3. Diğer Unsurlar

Diğer unsurlar arasında bireyin spesifik alanlardaki mesleklerde çalışması dış çevre şartlarına uyma bağlamında gelişen teknolojilerin örgüte aktarılması, sosyal güvence konusunda yetersizlikler, kriz dönemlerinde ağırlaşan koşullar, işyeri ile ikamet edilen yerin uzaklığı ve madde bağımlılığı gibi genel olgular da çoğu zaman performans düşüklüğüne yol açan unsurlar arasında yer almaktadır (Barutçugil, 2002a: 95-95; Barutçugil, 2002b: 261-263; Tokat, 2003: 373; Barutçugil, 2004: 90-91)..

## 3. BİREYSEL PERFORMANSA ETKİ EDEN UNSURLAR ve ÇATIŞMANIN BÜTÜNSEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Genel olarak bir örgütte bireysel boyutlu çatışma bireyin kendisiyle, bireyin bireyle, bireyin grupta ya da bireyin örgütle olan çatışması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca burada çatışmaya giren birey yönetici ya da çalışanlardan biri olabilecektir (Şimşek vd., 2003: 280). Birey çatışmaya girdiğinde baskı altında kalacak çekilme ve kayıtsız kalma, saldırgan, kendi durumunun rasyonel olduğunu düşünerek savunma ya da çocuksu bir tavırla kendini acındırma, surat asma ya da küsmeye gibi olgun olmayan davranış sergilemeye yönelebilecektir (Koçel, 2003: 673-674).

Her ne kadar bireyin taraf olarak girdiği çatışma türleri birbirinden ayrı gözükse de; gerçekte çatışma ortamında nihai olarak olması istenen bütünsel performans artışına olumsuz etkinin olabileceği ve tüm kuruluşu her düzeyde olumsuz etkileyebileceği açıktır. Bu nedenle temelde üst yönetimin kurumsal misyon ve vizyonu çalışanlarla beraberce oluşturması ve gerektiğinde geliştirmesi, bu bağlamda bu değerlere top yekün sahip çıkılmasını sağlaması, bireysel çatışmaların çıkmasını önleyecek; çatışmalar çıkarsa bile kuruluşun misyon ve vizyonunu sahiplenen çalışanlar işbirliği içinde bu süreci olumlu yöne çabucak kanalize edebileceklerdir (Şimşek ve diğ., 2003: 278).

Diğer taraftan uygulamada lider yönetim anlayışı bireyleri geliştirmek ve performansı artırmak adına ortaya çıkan çatışmayı pozitif yöne kanalize edecek en önemli güçtür. Bir örgütte bireysel bazlı ya da diğer türdeki çatışmaların olması kaçınılmazdır. Hatta daha öncede açıklandığı gibi stresle bağlantılı olarak düşünüldüğünde bir düzeye kadar fikirsel bazda çatışmanın gerçekleşmesi performansı olumlu da etkileyebilecektir. Bu bağlamda uygulama yönelimli genel bir ölçüt ise, çatışmanın minimal düzeyinin optimum nokta olduğudur (Luthans, 1992: 393). Nasıl örgütlerde ortaya çıkabilecek zıtlıklardan kaçınılması mümkün değilse; iş yaşamının doğası gereği lider yönetimin kaçınılmaz olarak ortaya çıkan zıtlıklardan diğer bir deyişle bu ikilikten faydalanması da kaçınılmazdır (Pascale, 1990: 350). Bu optimum nokta olan zirve noktasından öteye geçerek negatif sürece yönelmemek, liderlik hünerleri ve katılımcı yönetim anlayışı ile mümkün olabilecektir. Bu bağlamda, kişilerin güç gösterisi yerine, yardımlaşma ya da yardımlaşmaya yaklaşan pazarlık odaklı (Koçel, 2003: 677) bir durumsal yaklaşımı benimsemeleri rasyonel bir tavır gibi gözükmektedir.

Bir örgütte iletişim bozukluğu ya da yetersizliği çatışma ortamı yaratırken; aynı zamanda performans düşüşüne yol açabilen bir gerçekliktir. Örgütlerde çoğu zaman bireylerin birbirlerini tam anlayamama ya da yanlış anlama veya ön yargılı davranma gibi nedenlerle çatıştıkları görülebilmektedir. Bu durum her hangi bir işle ilgili olarak, bilgi alış verişinde bulunulması gerektiğinde ya da bir ekip içinde entegre çalışılması gerektiğinde çatışmanın genel olarak gelişmesine ve performansın da düşüşüne yol açacak bir olaydır. Koçel (2003: 674) bu tip süreçlerde liderin çatışma taraflarını bir araya getirerek açık tartışmalı bir ortamı yaratmasının bu iletişim odaklı çatışma problemini çözeceğini belirtmektedir.

Ayrıca “ben yöneticiyim ve kayıtsız şartsız bilirim” gibi uzmanlığa saygı duyulmadığını gösteren modası geçmiş bir iletişim tavrı, bireyin bilgisini saklamasına, bireylerin yaticılık yönünün köreltilmesine dolayısıyla işle ilgili gelişmenin önüne geçilerek performansın gelişmesine bir bariyer olacak ortamın yaratılmasına yol açabilecektir (Akdemir, 2004: 152).

Performans, çatışma, motivasyon ve motivasyon teorileri, arasında ilişki kurmak mümkündür. Maslow (1970: 369), “motivasyon ve kişilik” isimli yazısında bilimin insani değerlerden bağımsız olamayacağını belirterek; bireylerin ihtiyaçlarının hiyerarşik (psikolojik, güvenlik, ait olma, sevgi ve aşk, saygı ve kendini gerçekleştirme) bir sıra ile karşılanmasının bireyleri motivasyona yönlteceğini ortaya koymuştur. Yine Frederick Herzberg Çift Faktör Teorisi’nde (Two Factor Theory) performans artışı için memnuniyet ve motivasyon düzeyinin önemi belirtmiştir (Hume, 1998: 52). Bir örgütte her hangi bir düzeyde ortaya çıkacak tatminsizlik hem motivasyonu, hem de performansı düşürürken çatışma ortamını da doğuracaktır. Diğer taraftan amaç teorisinde bireylerin yüksek amaçları belirlemelerinin onları daha yüksek performansa yönlteceği açıklanmaktadır. Bu bağlamda yüksek amaçlara yönelen bireylerin örgüt içinde amaçları uğruna

çatışmaya da girebildikleri görülebilecektir. Ayrıca eşitlik teorisi gereğince bireylerin aynı koşullarda farklı ödülle ödüllendirilmelerinin onların motivasyonlarını düşüreceği belirtilmektedir (Akdemir, 2004: 84). Bu da performansı düşürürken aynı zamanda o bireyin bakış açısına göre olmaması gerektiği halde yüksek ödüle değer görülen diğer bireyle ve yönetimle bir çatışma ortamı ortaya çıkabilecektir.

Çağın en önemli olumsuzluklarından olan stres, özellikle iş yaşamı içinde bireylerin fiziksel ve psikolojik yapılarını, bireylerin motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Stresin uzun sürdüğü ve bireyin stres karşısında yetersiz kaldığı iş ortamlarında birey tükenmişlik (burnout) düzeyine gelebilmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 534). Sonuç olarak da işe devamsızlık (absenteeism), işe geç gelme, çalışan devir (turnover), hızındaki artış, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuzluklar bireyi etkisi altına almaktadır. Bu süreçte bireyin performansı sürekli düşerken, saldırgan tavırlarındaki artış nedeniyle çatışmaya girmesi oldukça kolaylaşmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi lider yönetimin sabırla stres sorununa yönelik olarak rasyonel yönetim yaklaşımları geliştirmesi bu soruna çözüm sağlayabilecektir.

Sosyo-demografik faktörlerden yaş, bir örgütte işe yeni başlayan ancak bilgi düzeyi oldukça iyi ve kıvrak zekalı bir bireyin kiskanılması olarak ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan aynı bireyin diğer çalışanlara karşı çeşitli şekillerde (mimik, davranış, söz, dedi kodu gibi) kendisinin üstün olduğunu ispatlamaya çalışması da diğer çalışanlarca genellikle hoş karşılanmayabilecektir. Bazı durumlarda ise, yaş olarak daha genç çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgüt için daha doğru ve sağlıklı olduğunu ortaya koymaları yönetici ya da diğer çalışanlar tarafından adeta “sen söyledin ama neyse” gibi bir tavır içinde mecburen kabul edilebilmektedir. Dahası işe yıllarını vermiş insanlar olarak ileri yaştaki kesim kendilerinin o konuda son noktaya geldiklerini ve artık işin geliştirilmesi için daha iyi bir fikrin olamayacağını düşünebilmektedir. Bazen de kimi yöneticiler genç yaştaki tecrübe düzeyi düşük kişileri sözde yanlarına çekerek (genç insanlarda çalışma ve yükselme arzusu yöneticiye yakınlaşma hevesini tetiklemektedir) örgütte kasıtlı bir çatışma ortamı yaratmakta ancak kendisi herkesle iyi olabileceğini düşünmektedir. Bu davranışın sonucunda da çatışma ortaya çıkmakta ve yönetici öne çıkarak bir baba tavrı ile sorunları çözmekte ve diğer çalışanlara “bakın ben olmasam bu kurum yönetilemez ve kargaşa doğar” gibi rasyonel olmayan fikirleri üstü kapalı da olsa verebilmektedir. Bu yöneticilerin kontrollü gerilim stratejisi kapsamında, hedef birey ya da grubu sürekli gerilim altında tutmak için sistemli olarak psikolojik bir şiddet uyguladıkları da görülebilmektedir. Burada amaçlanan baskı altındaki bireyin hata yapmasına çalışmaktır (Tutar, 2004: 26-28). Yukarıda ortaya konan ve yaşla ilgili olarak ortaya çıkan davranışlar doğal olarak ego tatminine yönelik bir yapıda örgütte çatışma ortamı yaratmakta ve performansı düşürmektedir.

Cinsiyet performans ve çatışma açısından önemli olan diğer bir sosyo-demografik faktördür. Dünya geneline bakıldığında kadınlara çalışma hayatına yönelik olarak erkeklerle eşitlik sürecinin tanınması en gelişmiş ülkelerde bile çok yenidir. Örneğin, ABD’de bile daha 1960-1970 yıllarında onların kadınsı taraflarını bir yana bırakarak kadınları işletmelerde erkeklerle aynı haklara sahip, erkekler gibi giyinebilen, erkekler kadar başarılı olabilecekleri konusunda eğitim çabaları harcamaya başlamıştır. Daha sonraki süreçte yine ABD’de bir çalışma programında erkekler, kadınların işi erkekler kadar önemsemediklerini ifade etmişler; sonuç olarak çeşitli alt gruplar oluşmuştur (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998: 87). Hangi gelişmişlik düzeyindeki ülke olursa olsun, günümüzde hala cinsiyet çok yanlış olmakla birlikte açık ya da kapalı bir şekilde daha çok kadınlar için olumsuz sonuçlar çıkartabilmektedir. Bu bağlamda üstü kapalı ya da açık aşağılama, çeşitli şekillerde istismar (sözsüz, sözlü ya da fiili gibi) eğiliminin iş hayatında görüldüğü çeşitli örneklerle basında gündeme gelebilmektedir. Günümüzde dış paydaş düşüncesi kapsamında sivil toplum kuruluşlarının bu konudaki çalışmaları gelecekte insanlık ve kadınlar için daha iyi çalışma koşullarını ortaya koyacak gibi gözükmektedir (Ryfman, 2006: 63-66). Diğer taraftan çalışma yaşamı içinde kadınların bekarken ortaya koydukları çalışma performansları evlilik ve sonrasında çocuk sahibi olduktan sonra düşebilmektedir. Örneğin bazı çalışma alanlarında denizde, arazide çalışılması ya da diğer bir şehir ya da ülkeye iş gereği seyahatlerin yapılması gibi gerekliliklerde kadınlar (eş baskısı, çocuğunu bırakamama gibi) isteksiz davranabilmektedir. Ayrıca kadınların hamilelik ve çocuklarının bebeklik dönemlerinde zorunlu olarak izinli olmaları gereği iş yükü diğer çalışanların üstüne yıkılabilmektedir. Bu yoğun tempoda çalışan örgütlerde zamanla sorunlara yol açabilmektedir. Yukarıda ortaya konulan tüm olumsuzluklar ister istemez örgütte çatışmalara sebep olmakta ve performans düşüklüğü gündeme gelebilmektedir.

Medeni durum genellikle yukarıdaki örnekteki gibi kadınlar açısından performans ve çatışmaya etki etmesi yanında, mutsuz evliliklerin ve uzun boşanma süreçlerinin getirdiği yıpranmaların bireyler de getirdiği yüksek stres işe odaklanmayı güçleştirerek birey performansını düşürmekte ve hassaslaşan bireylerin çatışmaya girmelerini kolaylaştırmaktadır (Işıkhan, 2004: 80).

Eğitim düzeyi yükseldikçe çatışmalara karşı bireyler daha stratejik şekilde davranışlar geliştirebilmektedir. Bu bağlamda eğitim düzeyi yüksek bireylerde yönetici kademlerine geçme ve alınan ücret açısından daha iyi bir düzeye gelme yönelimli rekabet stratejik bir çatışma ortamına yol açabilmektedir. Ancak burada bireylerin kendi performanslarından ziyade karşısındakilerin performansları olumsuz etkileyebilecek stratejilerin öne çıktığı çalışma hayatında görülebilmektedir.

Bireyin kültürel artalanı onun değerlerini ve amaçlarını etkileyen bir çerçevede ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda birey ve örgütün değerleri arasında örtüşme olmadığında doğal olarak bu bir çatışma ortamı yaratabilecektir. Özellikle

alt kültürlerin özelliklerini kavrayarak; düşmanlık, ayrımcılık, düşünce ayrılığı ve gerginlik gibi olumsuzluklara yol açabilecektir (Wilcox ve McCray, 2005: 77-78). Sonuç olarak bu süreç çatışma ortamı yaratırken; performansı da olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle yönetim anlayışının alt kültürleri anlamaya yönelmesi ve farklılıkları örgüt kültürüne pozitif yönde kanalize etmesi gerekmektedir.

Bireylerin uzmanlık alanlarına yönelik yetersiz kalmaları ve kendilerini geliştirme çabası içinde olmamaları onların yapmaları gereken işlerin performans ve kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin yetersiz şekilde yapılarak bir sonraki sürece aktarılan iş, diğer birey tarafından kendi yapması gereken işi yapılamaz hale getirmekte ve bu da bireyler arasında bu tartışmalara yol açabilmektedir. Bu bağlamda bireylerin uyum eğitiminden geçirilmelerinin ve akıl hocası (mentor) sisteminin uygulanmasının fayda sağlayacağı açıktır (Barutçugil, 2002a: 112-113; Barutçugil, 2004: 364-368).

Yetersiz ve dengesiz ücret sistemleri bireyler için çalışma hayatını en olumsuz etkileyen nedenlerin başında gelmektedir. Bireyler rasyonel bir ücretlendirme sisteminin işletildiği bir örgütte işin yoğunluğunu önemsememektedirler. Ancak tersi durumlarda bireylerin performansını olumsuz etkileyecek olan bireyin işiyle ilgili olarak kendilerinin bir makine gibi kullanıldığını hissetme durumu ortaya çıkabilecektir. Bu tip durumlarda çalışan / çalışanlar örgütle çatışma eğilimine girebilecektir. Bu bağlamda daha fazla hiyerarşi ve sertleşme yerine liderlik düşüncesi çerçevesinde yeni yaklaşım ve farklı modellerin örgüt iklimine yaşatılması bireyin performansına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Costley ve Todd, 1991: 57-58).

Bireylerin özellikle bazı çalışma alanlarında (askerlik, polislik, koruma, profesyonel spor, maden ocağı işçiliği, belediye otobüsü şoförlüğü gibi) alanlarda fiziksel yeterliliklerinin olması gerekmektedir. Diğer taraftan zihinsel / psikolojik olarak bazı meslek gruplarında (yukarıda sayılan meslek grupları yanı sıra hekimlik, hemşirelik, ambulans personeli, öğretmenlik gibi) bireyin yıpranma payının yüksek olduğu da görülebilmektedir. Bu bağlamda bu tip meleklerde uzun süreli mesailerde ve artan çalışma yılları içinde gerek fiziksel, gerekse zihinsel / psikolojik yıpranmışlık bireyin özellikle stres yönelimli etkileri doğurmakta ve bireylerin saldırgan tavırları nedeniyle hem bireysel, hem de örgütsel çatışma ortamı doğmaktadır (Işıkhan, 2004: 145-184).

Bireyin örgütle çatışmasına ve performansının düşmesine neden olacak diğer bir durum ise, teknolojik yapıdaki değişimlerdir. Bireyler örgüte yeni teknolojilerinin transfer edilmesi nedeniyle kendilerini yetersiz görebilmekte ve atıl duruma gelebileceklerini düşünebilmektedirler. O nedenle bireyler teknolojik yeniliklere direnç gösterebilmektedirler (Milkovich ve Boudreau, 1991: s.60). Bu tip durumlarda katılımcı çerçevede bireylere daha teknolojik değişimler gerçekleştirilmeden yapılacak açıklamaların ve pozitif yönlü tartışmaların, ayrıca verilecek uyum eğitiminin bu konuda faydalı olacağı açıktır.

Çalışma ortamındaki olumsuz yerleşim, gürültü, ışık gibi fiziksel çalışma koşullarında ortaya çıkabilecek olumsuzluklar birey performansını ve bireyin örgütle olan etkileşimini negatif yönde etkileyerek performans düşüşüne sebep olabilecektir. Örneğin, bir bilgisayar kullanıcısının yetersiz ışık ve ergonomik olmayan bir sandalyede oturarak işlerini yerine getirmeye çalışması orta ve uzun dönemde çeşitli rahatsızlıklara yol açarak performansını olumsuz etkileyebilecektir.

Dünya’da gelişmiş ülkelerde kabul gören ya da devlet, sivil toplum kuruluşları ve halk tarafından kabul görmek zorunda bırakılan “Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) standardı” çocuk iş görenler, zorla çalıştırılan iş gören, sendika, kurma ve toplu pazarlık, çalışma saatleri, maaş ve ücretler, sağlık ve güvenlik, ayrımcılık ve disiplin uygulamaları gibi konularda belirli ölçütleri iş yaşamına getirmesine rağmen, ne yazık ki özellikle gelişmekte ve geri kalmış ülkelerde ihmal edilen bir tavırla karşılanmaktadır (Aydemir, 1999: 2-4). Bu nedenle özellikle gelişmekte ve geri kalmış ülkelerde sosyal güvencenin yetersizliği ve sendikalaşma sonucu polarizasyon da çatışmaya yol açabilecek ve performansı olumsuz etkileyebilecek diğer bir faktördür. Özellikle istedikleri haklarını elde edemeyen çalışanlar bir çatışma ortamında grev haklarını kullanarak performans düşüşüne sebep olabilecektir. Ayrıca sektörel ya da genel kriz dönemlerinde çalışanlara sahip çıkılmaması performansın düşmesini önemsemeden çalışanların işten çıkarılması ya da işletmenin belirli bölümlerinin tasfiye edilmesi de bu bağlamda ortaya konulabilecek önemli bir gerçekliktir.

Özellikle büyük şehirlerde yaşayan bireylerin iş yerleri ve evleri arasındaki mesafenin uzak olması, bireylerin sabahları mesaiye zamanında varması açısından engel teşkil edebilmekte; yanı sıra yoğun trafiğin bu sürece karışması sonucu bireyde daha işine başlamadan çalışma gücü hem fiziksel, hem de psikolojik olarak düşebilmektedir. Bu ise birey zamanında işine ulaşırsa dahi performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

Madde bağımlılığı (ilaç, alkol, uyuşturucu gibi) her ne kadar kişisel bir sorun gibi gözükse de aslında sosyal ve çoğu zaman bireyin tek başına üstesinden gelemeyeceği bir sorundur. Madde bağımlılığı bireyin iş performansını çok aşağı düzeylere çekebilmekte ve kontrolsüz bir bireyden gerek iş yaşamındaki, gerekse iş haricindeki yaşamda bireyleri geçimsiz kılabilir. Bu nedenle lider yönetim anlayışının o bireye gerekli uzman desteğini sağlayarak kuruma ve topluma kazandırma çabasının önemi büyüktür (Barutçugil, 2002: 94-95).

#### **4.SONUÇ**

Günümüz örgütlerinin hayatiyetlerini geliştirerek sürdürebilmeleri için performans ve çatışma konusuna bütünsel bir çerçevede önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda örgütte yer alan yöneticilere, gruplara ve bireylere önemli görevler düşmektedir.

Yöneticilere düşen görevler ve performans-çatışma kapsamında doğuracağı sonuçların başlıcaları aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir:

- i. Yöneticiler örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin katılımcı bir çerçevede yaratılmasına ve geliştirmesine özen göstermelidirler. Katılımcının gerçekleştirilmesi örgütte demokratik bir süreci tetikleyeceği için, misyon ve vizyonun tüm çalışanlarca sahiplenilmesini sağlanmış olacak; sonuç olarak çatışmalar en aza indirgenerek performans artışı gerçekleşebilecektir,
- ii. Yöneticiler, çatışmaların konusu, yeri, zamanı ve düzeyi hangi boyutta olursa olsun çatışmaya önem vermelidir. Diğer bir deyişle, yönetici çatışmayı görmezden gelmek, geçiştirmek, baskılamak, hakem gibi davranmak, çatışmayı menfaati için kullanmak vb. davranışlar yerine; çatışmayı ortaya çıkaran nedenlere ve süreçlere odaklanarak problem çözme yönelimli davranmayı tercih etmelidir. Bu yaklaşım hem çatışmalara köklü çözüm getirecek, hem de boşa gidecek güç ve zaman kaybını önleyerek performansın olumsuz etkilenmemesini sağlayacaktır.
- iii. Yöneticiler hangi seviyede olurlarsa olsunlar liderliği ön plana çıkaran bir yönetim anlayışını örgüt iklimine yansıtmalı ve yaşatmayı gündemlerine almalı ve bu kapsamda kendilerini geliştirmelidirler. Liderliği gündemine alan ve uygulayan yönetim anlayışı ise, çatışmaları en aza indirecek ve performansı artıracak aşağıdaki kazanımları gerçekleştirebilecektir:
  - a. Bireylerin yaratıcılıklarının ön plana çıkması sağlanacaktır. Yaratıcı bireylerin performansları artacaktır ve çatışma olsa bile işin gelişimine yönelik bir çatışma süreci yaratılmış olacaktır,
  - b. Örgütte bütünsel güven ortamı sağlanacaktır. Diğer bireylere ve yönetime güvenen bir birey çatışma yerine etkin şekilde üretme yönelimli bir performansını sergileyecektir,
  - c. Bireylerin eğitimlerine önem verilerek onların gelişmeleri sağlanacaktır. Gelişmenin sınırı yoktur. Pozitif yönde eğitilen bir birey sürekli gelişecektir. Gelişen bireylerin ise, çatışmalar konusunda daha olumlu tavır sergileyecekleri ve performanslarının ise sürekli artacağı doğal bir gerçektir,
  - d. Örgütte iletişim kalitesi artacaktır. İletişim kanalı, mesajı gönderen ve alan, mesajın kendisi ve geri beslemeden doğabilecek olumsuzlukların en aza indirgenmesi ile bireylerin hatalı mesaj algılamaları önlenebilecek bu ise performansa olumlu yansıyacaktır,
  - e. Bireylerin işe yönelik motivasyonları artacaktır. Motivasyonu artan bireyin doğal olarak performansı da olumlu etkilenecektir.



Aynı zamanda motivasyonun olumlu etkilenmesi örgütü çatışma yerine; verimliliğe, etkinliğe, etkililiğe, üretkenliğe ve küresel kalite yaratmaya odaklanmasını sağlayacak; dolayısıyla performans olumlu etkilenecektir,

- f. Bireysel ve örgütsel stres en aza indirgenecek, sonuç olarak stres azalışı çatışmaları azaltırken, performansı yükseltecektir. Ayrıca olumlu seviyede tutulan stres düşük bir çatışmayı ortaya çıkarsa da performans artışını tetikleyebilecektir,
- g. Bireylerin kontrolü ve denetlenmesinden ziyade onların gelişmelerine odaklanan bir değerlendirme süreci örgütte hakim kılınacaktır. Bu ise, bireyin zayıf yönlerinin farkına varmasını sağlarken; bireylerin gelişmelerine yol açacaktır. Sonuç olarak bireylerin gelişmesi çatışma kültürü konusunda bilinçlenme ve performans artışını beraberinde getirecektir,
- iv. Yönetim kadın ve erkek eşitliğine önem vermelidir. Eşit şansa sahip kadınları erkekler kadar performanslarının yüksek olmasından daha doğal bir sonuç yoktur. Bu kadınların çalışma yaşamında ikinci plana atılma riskini ortadan kaldıracaktır. Böylece cinsiyete dayalı çatışma ortamı oluşmayacaktır.
- v. Yönetimin ücret ve sosyal güvence konusundaki hassasiyeti bireylerin güvenlerini artıracak, bu çatışma ortamını azaltıcı etki yaratacaktır. Dolayısıyla da performans olumlu etkilenecektir,
- vi. Yönetimin yeni teknoloji konusunda katılımcı çerçevede karar vermesi ve bireylere meslek içi eğitim imkanı sağlaması ve sabırlı davranması da yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltacak ve performansı artıracaktır.

Grup-birey, grup-grup ya da yönetim-grup gibi taraflar arasındaki çatışma eğilimini azaltıcı politikaların örgütte hayata geçirilmesi gerekmektedir. Ancak burada sadece yönetimin çabası değil aynı oranda grupların da çabalarının gerekliliği de açıktır. Akılcı bir zeminde gerçekleştirilen çabalar bu süreci yaratacaktır.

Bireylere düşen görevler ve performans-çatışma kapsamında doğuracağı sonuçların başlıcaları ise aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir:

- i. Bireyler kendilerini iyi tanımalıdırlar. Bireyin kendisini iyi tanması, kuvvetli ve zayıf yönlerini bilebilmesi anlamına gelmektedir. Zayıf yönlerini güçlendirmek için çaba harcayan ve kuvvetli yönlerini daha da öne çıkaran bir bireyin performansı artacaktır. Kendi gelişimine odaklanmış bir birey içsel çatışmasını olumlu bir zemine oturtacak ve bunu

dışa da olumlu yansıtacaktır. Bu ise hem birey, hem de grup ve örgüt performansını olumlu etkileyecektir,

- ii. Birey özelliklerini en iyi şekilde analiz etmelidir:
  - a. Kadın ve erkek çalışanlar kendilerini profesyonel olarak algılamalıdır. Profesyonel olarak işe odaklanmış bireylerin işin getireceği olumsuzlukları cinsiyet unsurunu dışlayarak çözümlenebileceklerdir. Bu ise performansı artırırken, çatışmayı azaltacaktır,
  - b. Bireyler kendi kültürel kimliklerini korumalı, ancak örgüt kültürü içinde de kendi kültürlerinin getireceği olumsuz durumlara karşı da kendini eğitmelidir. Alt kültürlerin örgütte bütünsel kültür içinde verimliliğe kanalize edilmesi çatışma ortamını en aza indirirken, performans artışını sağlayacaktır,
  - c. Bireylerin biçimsel eğitim düzeylerinin artışı onların kariyer olarak yükselme hevesiyle birleştiğinde stresi ve çatışmayı artırabilecektir. Ancak eğitilmiş bireyin aynı zamanda stresini yönetmeyi de bilmesi gerekmektedir. Bu çatışmanın azaltılması ve performans artışı için gerekli bir konudur,
  - d. Yaşın küçük olması tecrübe eksikliğini, ileri olması ise, performans gücündeki eksikliği beraberinde getirebilmektedir. Ancak bir örgütte yaşı ileri olanların genç yaştakilere aktaracakları tecrübeler yaşı genç olanların çalışma konusundaki istek ve güçleriyle birleşince, genç bireylerin performanslarındaki artışı görmek mümkün olabilecektir. Bu süreç genç bireylerin örgüte güven ve bağlılıklarını artıracak, hata yapma risklerini azaltacaktır. Diğer taraftan bu süreçte yaşı daha ileri bireylere duyulan saygı artışı örgütte çatışma yerine üretme yönünde performansı artırıcı bir kültürü gerçekleştirecektir. Ancak burada yaşı genç insanların da daha doğru ve yaratıcı fikirleri gündeme getirecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri ortamın da sağlanması bu maddede açıklanan süreci rasyonel kılacak önemli bir unsurdur.
- iii. Bireylerin uzmanlık alanlarında çalışmaları doğal olarak onların performanslarını olumlu etkileyecek, gereksiz komplekslerin ortadan kalkmasını da sağlayacaktır,
- iv. Bireyin hak ettiği ücreti verimlilik kapsamında tam ve zamanında alabilmesi de performansını olumlu etkileyecektir. Ayrıca, yeterli ücret alan bireylerin çatışma yönelimi, kişisel olmaktan ziyade işle ilgili olacaktır.

Sonuç olarak günümüz örgütlerinde gerek performansın sürekli artırımına yönelik çabaların, gerekse çatışmaların ortaya çıkmasının doğal bir süreç olduğu; ancak bu doğal sürecin lider yönetim tarafından iyi analiz edilip yönetilmesi gerektiği ve sürekli olarak gözlenmesi gerektiği bir gerçektir. Kuruluşlar misyon ve vizyonları başta olmak üzere tüm değerlerini, tüm çalışanlarla paylaşarak, örgütlerde yaşatarak geliştirdiklerinde kendiliğinden performans artışının en üst düzeye, çatışmasının ise en alt seviyeye çekileceği açıktır.

Bu bağlamda performans ve çatışmaya etki eden başlıca yönetsel, bireyden kaynaklanan ve diğer unsurların aslında bir bütünün parçaları olduğunu düşünerek amaçlananın kuruluşun tüm paydaşlarca istenen yere gelmesinin olduğunun unutulmaması gerekmektedir. Diğer taraftan bireyin performansına ve çatışma düzeyine etki edebilecek ortaya konulan faktörlerin çeşitli zaman ve platformlarda çeşitli düzeylerde dengesiz bir yapıda çalışma hayatına yansıtacağı, kimi durumlar için önemsiz gibi gözüken performans ve çatışma süreçlerinin, kimi durumlarda çok önemli bir düzeye gelebileceği unutulmamalıdır. Ayrıca her ne kadar bu çalışmada performans ve çatışma ilişkisi belirli ana temalar çerçevesinde ortaya konulmaya çalışılmışsa da uygulamada örgütün dış ve iç çevresinden kaynaklanabilecek sınırsız denilebilecek sayıda ve şekilde yeni değişkenlerin de öne çıkabileceği bu çalışmanın kısıtları olarak ifade edilebilecektir.

#### KAYNAKÇA

- AKDEMİR, A. (1994), *Yönetici Engeli*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- AKDEMİR, A. (2004), *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Biga İ.İ.B.F. Yay., Çanakkale.
- AYDEMİR, M. (1999), "Sosyal Sorumluluk 8000 (Social Accountability 8000) Standardı", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3): 2-4.
- AKINCI, B. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ege Ün. İletişim Fak. Yay., İzmir.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002a), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2002b), *Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yay., İstanbul.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- BITTEL, L. E. (1984), *Leadership: The Key to Management Success*, Franklin Watts, New York.
- COSTLEY, D. L. ve Todd, R. (1991), *Human Relations in Organizations*, West Publishing Company, New York.
- DIXON, R. (1992), *Management Theory & Practice*, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford.
- GÜRÜZ, D. (1999), *Halkla İlişkiler – Reklam Ajansları İşletmeciliği ve Yönetimi*, Ege Ün. İletişim Fak. Yay., İzmir.

- HUME, D. A. (1998), *Reward Management*, Blackwell Publishers Ltd., USA.
- IŞIKHAN, V. (2004), *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*, Sandal Yay., Ankara.
- KALIPRASAD, M. (2006), "The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization", *Cost Engineering*, 48 (6): 27.
- KATAU, A. ve Budhwar, P. S. (2006), "Human Resource Management Systems and Organizasyonel Performance: A Test of A Mediating Model In The Greek Manufacturing Context", *Int. J. Human Resource Management*, 17 (7): 1226.
- KOÇEL, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- LUTHANS, F. (1992), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill, Inc., New York.
- MASLOW, A. H. (1970), *Motivation and Personality*, 2ND Edition, Harper & Row, New York.
- MILKOVICH, G. T. ve BOUDREA, J. W. (1991). *Human Resource Management*, Richard D. Irwin, Inc., Boston.
- NAHAVANDI, A. ve MALEKZADEH, A. R. (1998), *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, New Jersey.
- NURSE, L. (2005), "Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring The Linkages", *Int. J. Of Human Resource Management*, 16 (7); 1178.
- ÖĞÜT, A. (2006), "Türkiye'de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1): 58.
- PASCALE, R. T. (1990), *Managing On The Edge: How The Smartest Companies Use Conflict To Stay Ahead*, Touchstone / Simon & Schuster, New York.
- PLUNKETT, L. C. ve Fournier, R. (1991), *Participative Management: Implementing Empowerment*, John Willey & Sons, New York.
- Redhouse Sözlüğü (1990), Redhouse Yayın Evi, İstanbul.
- RYFMAN, P. (2006), *Sivil Toplum Kuruluşları*, Çev. İsmail Yerguz, İletişim Yayınları. İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Ş., Akgemci, T. Ve Çelik, A. (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Batbaacılık, Konya.
- TOKAT, B. (2003), "Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi", *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, Avcı Matbaası, İstanbul.
- TUTAR, H. (2004), *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*, Barış Yayınları, Ankara.
- WILCOX, D. A. ve McCray, J. Y. (2005), "Multicultural Competence Through Deliberative Dialogue", *Organizational Development Journal*, 23 (4): 77-78.
- YALÇIN, S. (1994), *Personel Yönetimi*, Beta Yay., İstanbul.