

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK
ANABİLİM DALI

135480

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMALARIN
ÇÖZÜMLENMESİNDE TAKIM
UYGULAMALARINDAN YARARLANMA:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNE YÖNELİK BİR
MODEL ÖNERİSİ

135480

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Gülay ÖZDEMİR


T.C. TÜRKİYE KURULTAYI
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

DANIŞMAN
Doç.Dr.Oya (Aytemiz) SEYMEN


Balıkesir 2003

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm, İşletmecilik ve Otelcilik
Ana Bilim Dalında hazırlanan Yüksek Lisans/ Doktora tezi jürimiz tarafından
incelenerek, aday Bülge ÖZDEMİR, 14.1.08/2003 tarihinde tez
savunma sınavına alınmış ve yapılan sınav sonucunda sunulan
tezin başarılı olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

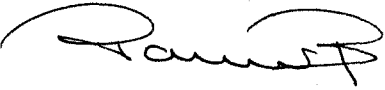
ÜYE

DANISMAN
Doc. Dr. Öya SEYMEN


ÜYE

Kon. Doç. Dr. Burhan Aydemir


ÜYE

Doç. Dr. Pamir BOLAT


ÜYE

ÜYE

ÖZET

Konaklama işletmelerinde yaşanan örgütsel çatışma, işgörenlerin birlikte çalışmalarından kaynaklanan ve örgütün olağan etkinliklerinin durmasına ve/veya bozulmasına yol açan sorunlar anlamına gelmektedir. İşgörenlerin aralarındaki çeşitli farklılıklar ve uyuşmazlıklar ile bazı örgütsel engeller ve sorunlar, örgütsel çatışmaların nedenleri arasındadır. Bu çatışmaların belli bir düzeyde olması, konaklama işletmelerine olumlu sonuçlar getirirken, yüksek çatışma düzeyi ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Önemli olan, örgütlerde yaşanan çatışmaların en iyi şekilde yönetilmesi ve böylece örgütlerin istediği sonucu alabilmeleridir.

Konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların çözümünde başvurulabilecek yollardan biri de, günümüzde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan takım çalışmalarıdır. Buradan hareketle, işgörenlerin aynı amaç için birlik içinde ve birbirlerine karşı sorumlu bir şekilde çalışmaları, yani takım olmaları, çatışmaları gidermede etkili bir seçenektir.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde yaşanan veya yaşanabilecek olan çatışma nedenlerinin takım çalışmaları sayesinde nasıl ortadan kaldırılabileceğine ya da nasıl olumlu yönlendirilebileceğine ilişkin bir model sunmaktır.

Çalışmada, konaklama işletmelerinde örgütsel çatışmaların ve takım uygulamalarının değerlendirildiği bir saha araştırmasının bulgularından yararlanılmıştır.

ABSTRACT

Organizational conflict happening in lodging companies implies the problems causing usual activities of organization to stop or deteriorate and the questions arising from the employees' working together. Various differences, disputes, certain organizational obstacles and problems among the employees can be considered the reasons of organizational conflicts. While these conflicts at a certain level brings in positive results to lodging companies, high conflict level causes negative results. The thing important is that conflict happening in organizations be managed very well so that companies could get the result they want.

One of the ways to which would be applied in solving of the conflicts in lodging companies is the teamwork which has been in use widely today. On this context employees' working in co-operation for the same purpose feeling their responsibility for each other, that is, being team is an effective alternative to settle the conflicts.

The aim of this study is to render a model regarding how to settle or how to be positively directed the reasons of conflicts happening and likely to happen through the teamwork in lodging companies.

This study has been realized by means of the findings of an area research in which organizational conflicts and teamwork in lodging companies are evaluated.

ÖNSÖZ

Anlaşmazlık, uyumsuzluk ve zıtlık anlamına gelen çatışma salt toplumsal yaşamın değil örgütsel yaşamın da vazgeçilmez bir olgusudur. Örgütleri oluşturan bireylerin farklı değerlere, inanışlara, algılara, hedef ve amaçlara sahip olmaları, farklı ortamlarda ve kültürlerde yetişmeleri, eğitilmeleri vb. farklı özelliklere sahip olmaları, anlaşmazlık ve uyuşmazlık anlamına gelen çatışmalar yaşamalarına neden olmaktadır.

Emek-yoğun üretime dayalı hizmet üreten bir sektör olan konaklama işletmelerinde de, diğer örgütler gibi bireysel veya işletme kaynaklı çatışmalar yaşanmaktadır. Çeşitli nedenlere dayalı olarak yaşanan çatışmaların konaklama işletmelerinde de her zaman var olduğu bir gerçektir. Önemli olan, bu çatışmaların işletmelerin fayda sağlayabileceği bir şekilde yönetilmesidir. Eğer yönetim süreci içinde, çatışmanın işletmeye zarar verdiği tespit edilmişse, ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin giderilmesi gerekmektedir.

Konaklama işletmelerinin, çatışma çözümünde işgörenlere yönelik veya işletmeye yönelik olarak uygulayabileceği çok sayıda yönetim tekniği vardır. Bu tekniklerinden biri de, takım çatışmalarıdır.

Etkili takımlar, sahip olduğu özellikler ve işletmelere sağladıkları katkılar nedeniyle giderek artan bir şekilde işletmeler tarafından tercih edilmeye başlayan bir uygulama olmuştur. Fakat, oluşturulan takımların işletmelere sağladıkları katkılar yanında birer çatışma nedeni de olabileceği söylenebilir.

Bu tezin amacı, tüm örgütlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de yaşanan çatışmaların, dördüncü bölümde önerilen ve stratejik bir şekilde oluşturulan etkili takım modeli ile işletmeye zarar verecek ileri düzeylere ulaşma sebeplerini ortadan kaldırmak ve çatışmaları etkili bir şekilde yönetmektir.

Bu çalışmanın tamamlanmasında katkısı bulunan herkese şükran borcumu belirtmek isterim. Özellikle, akademik çalışmalarında beni her zaman daha iyiye ulaşmaya teşvik eden, her konuda ilgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e, engin fikirlerinden her zaman yararlandığım değerli hocam sayın Doç. Dr. Tamer BOLAT'a, özellikle belirtmek istediğim, bana her konuda destek ve yardımcı olan, beni yüreklendiren kıymetli ağabeyim Araş.Gör. Hüseyin ÇEKEN'e, çalışmam süresince yardımlarını benden esirgemeyen sevgili nişanlım Araş.Gör. Arın YILMAZ'a ve Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulundaki tüm hocalarıma sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca çalışmanın hazırlanması sırasında, her zaman sabır ve anlayışlarıyla bana destek olan sevgili annem Gülümser ÖZDEMİR ve sevgili babam Servet ÖZDEMİR'e de teşekkür etmek isterim.

Zorlu bir uğraş sonucu gerçekleştirdiğim bu çalışmanın elbette bazı eksikleri ve hataları olabilecektir. Bunlara ilişkin gelebilecek eleştirilerin ve yapıcı önerilerin ileriki çalışmalarında bana ışık tutacağına inanıyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
TABLolar LİSTESİ.....	xviii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xxi
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

1.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL BOYUTTA İNCELENMESİ

1.1.Bireysel ve Genel Anlamda Çatışmanın Kavramsal Analizi.....	4
1.2.Örgütlerde Çatışmanın Kavramsal Analizi.....	6
1.3.Örgütlerde Çatışmayla İlgili Kavramlar.....	9
1.3.1 Çatışma ve İşbirliği Kavramı.....	9
1.3.2 Çatışma ve Rekabet Kavramı	10
1.3.3 Çatışma ve Stres Kavramı	10
1.3.4 Çatışma ve Performans Kavramı	11
1.4.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	12
1.4.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	13
1.4.2 Neo – Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	14
1.4.3 Modern Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	15
1.4.4.Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar ve Kavramlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	18
1.4.4.1.Yeni Yönetimsel Yaklaşımlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	18

1.4.4.1.1.Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	19
1.4.4.1.2.Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	20
1.4.4.1.3.Yeniden Yapılanma (Reengineering) Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	21
1.4.4.2.Yeni Yönetimsel Kavramlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma.....	22
1.4.4.2.1.Personeli Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	22
1.4.4.2.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	23
1.4.4.2.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma	23
1.4.4.3.Çağdaş Bir Yönetimsel Teknik Olarak Kıyaslanmanın Örgütlerde Çatışma Boyutunda Analizi.....	24
1.5. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri.....	25
1.5.1. Örgüt Kaynaklı Nedenler	26
1.5.1.1. İş Bölümü.....	26
1.5.1.2. Fonksiyonel Bağımlılık.....	26
1.5.1.3. Sınırlı Kaynaklar.....	27
1.5.1.4. Yeni Uzmanlıklar.....	27
1.5.1.5. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler	28
1.5.1.6. Örgütün Bölümleri Arasındaki Amaç Farklılıkları.....	28
1.5.1.7. Örgüt Yapısından Kaynaklanan İletişim Engelleri.....	29
1.5.1.8.Ödüllendirme Sistemleri.....	29
1.5.1.9. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler..	30

1.5.2.Bireysel Kaynaklı Nedenler.....	30
1.5.2.1 Bireysel Karakteristikler.....	30
1.5.2.2.Kişilerarası Faktörler.....	31
1.6. Örgütlerde Çatışma Türleri.....	31
1.6.1.Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma.....	33
1.6.1.1. Bireysel Çatışma (Kişinin İç Çatışması).....	33
1.6.1.2.Bireylerarası Çatışma	33
1.6.1.3 Bireyler ve Gruplararası Çatışma	34
1.6.1.4 Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışma.....	34
1.6.1.5 Bölümlerarası Çatışma	35
1.6.1.6 Örgütlerarası Çatışma	35
1.6.1.7 Farklı Örgütler İçindeki Bireylerarası Çatışma...35	
1.6.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma...36	
1.6.2.1 Dikey Çatışma.....	36
1.6.2.2 Yatay Çatışma.....	36
1.6.2.3 Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması	37
1.6.2.4 Çapraz Çatışma	37
1.6.3. Niteliğine Göre Çatışmalar.....	38
1.6.3.1 Fonksiyonel Çatışma	38
1.6.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma	38
1.6.4. Diğer Çatışma Türleri.....	39
1.6.4.1 Rol Çatışması	39
1.6.4.2 Amaç Çatışması	39
1.6.4.3 Kurumlaşmış Çatışma	40
1.7. Örgütlerde Çatışmanın Sonuçları.....	40
1.7.1 Örgütlerde Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	42
1.7.2 Örgütlerde Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	44
1.8. Örgütlerde Çatışma Sürecinin Aşamaları.....	46
1.8.1 Potansiyel Zıtlıkların Olması ve Uyuşmama Aşaması...46	

1.8.2 Kavrama ve Kişileştirme Aşaması	47
1.8.3 Davranış Aşaması	48
1.8.4 Sonuç Aşaması.....	50
1.9.Örgütlerde Çatışma Yönetimi	50
1.9.1.Örgütlerde Çatışma Yönetim Süreci	51
1.9.1.1.Çatışmanın Varlığının Tespit Edilmesi veya Potansiyel Çatışma Kaynaklarının Öngörülmesi.....	52
1.9.1.2.Tespit Edilen Çatışmanın Analiz Edilmesi	52
1.9.1.3.Çatışmanın Yönetilmesi İçin Planların Yapılması.....	53
1.9.1.4.Çatışma Yönetimine İlişkin Yöntemlerin Uygulamaya Konması.....	54
1.9.1.4.1.Bireylere Yönelik Çatışma Yönetim Teknikleri.....	54
1.9.1.4.1.1.Kadercilik	54
1.9.1.4.1.2.Kaçınma.....	55
1.9.1.4.1.3.Güç Kullanma	56
1.9.1.4.1.4.Yumuşatma.....	56
1.9.1.4.1.5.Uyma.....	57
1.9.1.4.1.6.Uzlaşma	57
1.9.1.4.1.7.Aracı Bulma.....	59
1.9.1.4.1.8.Üstün Kararına Bırakma.....	59
1.9.1.4.1.9.Yapıcı Rekabet Yaratma	60
1.9.1.4.1.10.Üst Hedefler Oluşturma	60
1.9.1.4.1.11.Davranış Değişirme Yöntemi	61
1.9.1.4.1.12.Meşgul Etme Yöntemi	61
1.9.1.4.1.13.Politik Araçlar Yöntemi	61

1.9.1.4.2.Örgütsel Yapıya Yönelik Çatışma	
Yönetim Teknikleri.....	62
1.9.1.4.2.1.Kaynakların Artırılması.....	62
1.9.1.4.2.2.İletişimi Geliştirmek	62
1.9.1.4.2.3.Uygun Yöneticilerin	
Seçilmesi.....	63
1.9.1.4.2.4.Takım Yönetimi	63
1.9.1.4.2.5.Yapısal Değişkenleri/Örgütsel	
İlişkileri Değiştirme Yöntem...63	
1.9.1.4.2.6.İnsan Değişkeninin	
Değiştirilmesi.....	64
1.9.1.4.2.7.Görevleri İyi Belirleme	
Yöntemi	64
1.9.1.4.2.8.İş Akımını Geliştirmek	65
1.9.1.5.Adım: Çatışma Yönetiminin Değerlendirilmesi..	65

BÖLÜM II

2. BİR ÇATIŞMA ÇÖZÜM YOLU OLARAK TAKIM ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1 Takım Kavramının Tanımı ve Özellikleri.....	67
2.2 Takım Çalışmasının Nedenleri.....	70
2.3.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Takım Çalışması	73
2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım	
Çalışması.....	74
2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım	
Çalışması.....	74
2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım	
Çalışması.....	75

2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	75
2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	75
2.3.4.Yeni Yönetmel Yaklaşımlar Çerçevesinde Takım Çalışması.....	76
2.3.4.1.Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	76
2.3.4.2.Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	77
2.3.4.3.Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması	78
2.3.5.Yeni Yönetmel Kavramlar Çerçevesinde Takım Çalışması.....	78
2.3.5.1.Personel Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	78
2.3.5.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması.....	79
2.3.5.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması	79
2.3.6.Yeni Yönetmel Teknik Olarak Kıyaslamamın Örgütlerde Takım Çalışması	80
2.4. Takım Çalışmasının Üstünlük ve Sakıncaları.....	81
2.4.1 Takım Çalışmasının Üstünlükleri.....	81
2.4.1.1 Takımla Karar Vermenin Üstünlükleri.....	84
2.4.1.2 Takımla Sorun Çözmenin Üstünlükleri.....	85
2.4.2 Takım Çalışmasının Sakıncaları.....	86
2.4.2.1 Takımla Karar Vermenin Sakıncaları.....	87
2.4.1.2 Takımla Sorun Çözmenin Sakıncaları.....	88
2.5.Etkili Bir Takımın Özellikleri	89

2.6.Takımların Oluşturulması	93
2.6.1.Takım Oluşturma İlkeleri.....	94
2.6.2. Takım Oluşturma Sürecinin Aşamaları.....	96
2.6.2.1.Planlama Aşaması.	97
2.6.2.2.Kurulma Aşaması.....	98
2.6.2.3.Fırtına Aşaması.	99
2.6.2.4.Kural Koyma Aşaması.....	100
2.6.2.5.Başarma Aşaması.....	101
2.6.2.6. Dağılma Aşaması	102
2.7.Takım Türleri.....	102
2.7.1.Biçimsel Takımlar.....	103
2.7.1.1.Yönetmel Takımlar.....	104
2.7.1.2.Karşılıklı İşlevsel Takımlar.....	104
2.7.1.3.Geçici Takımlar.....	105
2.7.1.4.Dikey Takımlar	106
2.7.1.5.Yatay Takımlar.....	106
2.7.1.6.Özel Amaçlı Takımlar	107
2.7.1.7.Yönetmel Bağımsızlığa Sahip Takımlar.....	108
2.7.1.7.1.Sorun Çözme Takımları.....	108
2.7.1.7.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	109
2.7.2. Biçimsel Olmayan Takımlar.....	111
2.7.3.Diğer Takım Türleri.....	112
2.7.3.1. Proje Takımları.....	112
2.7.3.2.Süreç Takımları	112
2.7.3.3.Sanal Takımlar	113
2.8.Takımı Oluşturan Üyeler ve Roller	114
2.8.1.Takım Çalışmasını Olumlu Etkileyen Roller	117
2.8.1.1.Göreve Yönelik Roller	117
2.8.1.2.Sürece Yönelik Roller	118
2.8.2.Takım Çalışmasını Olumsuz Etkileyen Roller	120

2.8.3.Üyelerin Takımlara Katılma Nedenleri ve Takıma Sağladıkları Yararlar.....	121
2.9. Örgütlerde Çatışmaların Yönetiminde Takım Çalışmalarından Yararlanma.....	123
2.9.1 Örgüt Kaynaklı Nedenlerden Kaynaklanan Çatışma ve Takım Çalışmaları.....	125
2.9.1.1 İşbölümünden Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	125
2.9.1.2 Fonksiyonel Bağımlılıktan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması...126	
2.9.1.3 Sınırlı Kaynaklardan Dolayı Yaşanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	127
2.9.1.4 Yeni Uzmanlıklardan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	128
2.9.1.5 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	128
2.9.1.6 Amaçlardaki Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması...129	
2.9.1.7 Örgüt Yapısından Kaynaklanan İletişim Engellerinin Yarattığı Çatışmaların Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	130
2.9.1.8.Ödüllandirme Sistemlerinden Kaynaklanan Çatışmaların Yönetilmesi ve Takım Çalışması.....	132
2.9.1.9.Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Niteliklerden Kaynaklanan Çatışmaların Yönetilmesi ve Takım Çalışması	132
2.9.2.Örgütlerde Bireysel Kaynaklı Nedenlerden Dolayı Yaşanan Çatışmalar ve Takım Çalışması	134

2.9.2.1. Bireysel Karakteristiklerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Takım Çalışması	134
2.9.2.2. Kişilerarası Faktörlerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Takım Çalışması	135

BÖLÜM III

3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN GİDERİLMESİNDE TAKIM ÇALIŞMALARINDAN YARARLANMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemine İlişkin Genel Bilgiler.....	137
3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	141
3.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	176

BÖLÜM IV

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN GİDERİLMESİNDE TAKIM ÇALIŞMALARINDAN YARARLANMAYA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

4.1. Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların İncelenmesi....	186
4.2. Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların Çözümüne Yönelik Uygulamaların İncelenmesi	189
4.2.1. Çatışma Yönetiminde Çatışma Yönetim Sürecinin Oluşturulup Oluşturulmadığının Analizi	190
4.2.2. Uygulanan Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknik/Tekniklerin İncelenmesi.....	190
4.3. Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Takım Çalışmalarının Çatışma Yönetimi Boyutuyla İncelenmesi.....	191

4.3.1.Takım Çalışmalarının İncelenmesi.....	192
4.3.2.Çatışma Çözümünde Takım Çalışmasının İncelenmesi.....	193
4.3.3.Çatışmaları Çözme Amaçlı Takımların Etkisinin Tespit Edilmesi	194
4.3.3.1.Çatışma Çözme Amaçlı Takımların Etkili Olması Durumunda Yapılması Gerekenler.....	194
4.3.3.2.Çatışmaları Çözme Amaçlı Takımların Etkili Olmaması Durumunda Yapılması Gerekenler..	196
4.3.4.Çatışma Çözme Amaçlı Takım Yoksa/Sayınca Yeterli Değilse Takım Oluşturma Kararının Alınması	198
4.4.Pilot Uygulama Takımı Oluşturarak Çatışmaların Çözülmesi.....	198
4.4.1.Çatışma Çözümü İçin Kurulacak Olan Takımın Planlanması.....	199
4.4.2.Takım Kurma Kararının İşgörenlere Duyurulması	200
4.4.3.Takımın Kurulması ve İşlemesi Aşaması	201
4.4.4.Pilot Uygulama Takımının Çatışma Çözümündeki Etkinliğinin Değerlenmesi	202
4.5.Konaklama İşletmelerinde Takım Çalışmalarının Yaygınlaştırılması ve Sürekli Gelişmenin Sağlanması.....	203
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	205
EK-1.....	213
KAYNAKÇA.....	215

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 : Çatışma – Performans İlişkisi.....	12
Şekil 2 : Çapraz Çatışma.....	37
Şekil 3 :Örgütsel Çatışma Süreci.....	46



TABLolar LİSTESİ

Tablo1:Örgütlerde Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar.....	17
Tablo 2:Örgütlerde Çatışma Türleri.....	32
Tablo 3: Gruplararası Çatışma Sonuçları.....	41
Tablo 4: Çatışma Yoğunluk Süreci.....	49
Tablo5:Takım Türleri.....	102
Tablo 6:İşgörenlerin Kendi İşlerini Öncelikli ve Önemli Görmesinden Kaynaklanan Çatışmalar.....	142
Tablo 7 :İşlerin Yerine Getirilmesinde Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmalar.....	143
Tablo 8 : İşgörenlere Verilen Yetki ve Sorumlulukların Açık Olmamasından Kaynaklanan Çatışmalar.....	144
Tablo 9. Sınırlı Kaynakların Paylaşılmasından Kaynaklanan Çatışmalar.....	145
Tablo 10. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin İşlerini Kaybetme Korkusundan Kaynaklanan Çatışmalar.....	146
Tablo 11. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin Bu Kişilere Uyum Sağlayamamalarından Kaynaklanan Çatışmalar.....	147
Tablo 12. İyi Belirlenmemiş Görev ve Sorumluluklardan Kaynaklanan Çatışmalar.....	148
Tablo 13. İşgörenlerin Farklı Amaçlara Sahip Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar.....	149
Tablo 14. İşgörenlerin Birbirlerine Eksik ve Hatalı Bilgi Vermesinden Kaynaklanan Çatışmalar	150

Tablo 15. İşgörenlere Verilen Görevlerin Kendilerine Ağır Gelmesinden Kaynaklanan Çatışmalar.....	151
Tablo 16. İşgörenlerin Verilen Görevleri Zamanında Yerine Getirememesi Endişesinden Kaynaklanan Çatışmalar.....	152
Tablo 17. İşgörenlerin Fikirlerini Rahatlıkla Söyleyememelerinden Kaynaklanan Çatışmalar	153
Tablo 18. İşgörenlerin Aralarındaki Statü Farklılıklarını Birbirlerine Yansıtmalarından Kaynaklanan Çatışmalar.....	154
Tablo 19. İşgörenler Arasında İletişimin Az Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar.....	155
Tablo 20. İşgörenler Arasında Güç Mücadelesi Yarışından Kaynaklanan Çatışmalar.....	156
Tablo 21. İşgörenler Arasında Birbirlerini Küçümseme Aşağılama, Horgörme Gibi Davranışlardan Kaynaklanan Çatışmalar...	157
Tablo 22. İşgörenlerin Verilen Görevleri Diğerlerine Göre Önemsiz Bulmasından Kaynaklanan Çatışmalar	158
Tablo 23. İşgörenlerin Aralarındaki Fazla İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar.....	159
Tablo 24. İşgörenlerin İş Pozisyonundan Memnun Olmamasından Kaynaklanan Çatışmalar.....	160
Tablo 25. Birimlerin Beklentileri İle İşgörenlerin Kendi Beklentileri Arasındaki Uyumsuzluktan Kaynaklanan Çatışmalar	161
Tablo 26. İşgörenler Arasındaki Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmalar.....	162
Tablo 27. İşgörenlerin Farklı Kişilik Yapılarına, Değer Yargılarına Bakış Açılarında Sahip Olmalarından Kaynaklanan Çatışmalar	163
Tablo 28. Birimler Arasındaki Karşılıklı Görev Bağımlılığında Kaynaklanan Çatışmalar.....	164

Tablo 29. Bireysel Performans Değerlendirmelerinden Kaynaklanan atışmalar.....	165
Tablo 30. Ödüllendirme Sisteminin İřęrenler Arasındaki Rekabeti Artırmasından Kaynaklanan atışmalar.....	166
Tablo 31. Yeni Bir Uygulama Olduğunda İřęrenlerin Bu Duruma Alışamama Korkusundan Kaynaklanan atışmalar.....	167
Tablo 32. İřęrenlerin Söylemek İstediklerini Tam Olarak İfade Edememesinden Kaynaklanan atışmalar.....	168
Tablo 33. İřęrenlerin İş Dışı Kişisel veya Ailevi Sorunlarını İşine Yansıtmalarından Kaynaklanan atışmalar.....	169
Tablo 34.İřęrenlerin Yaptığı Davranışların ve Konuşmaların Diğer Kişiler Tarafından Yanlış Algılanmasından Kaynaklanan atışmalar...	170
Tablo 35. İřęrenlerin Kurallara Aynı Seviyede Uymamasından Kaynaklanan atışmalar.....	171

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1. İşgörenlerin Kendi İşlerini Öncelikli ve Önemli Görmesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	142
Grafik 2. İşlerin Yerine Getirilmesinde Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	143
Grafik 3. İşgörenlere Verilen Yetki ve Sorumlulukların Açık Olmamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	144
Grafik 4. Sınırlı Kaynakların Paylaşılmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	145
Grafik 5. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin İşlerini Kaybetme Korkusundan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	146
Grafik 6. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin Bu Kişilere Uyum Sağlayamamalarından Kaynaklanan Çatışmaların Görülme Sıklığı.....	147
Grafik 7. İyi Belirlenmemiş Görev ve Sorumluluklardan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	148
Grafik 8. İşgörenlerin Farklı Amaçlara Sahip Olmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	149
Grafik 9. İşgörenlerin Birbirlerine Eksik ve Hatalı Bilgi Vermesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı	150
Grafik 10. İşgörenlere Verilen Görevlerin Kendilerine Ağır Gelmesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	151

Grafik 11. İşgörenlerin Verilen Görevleri Zamanında Yerine Getirememesi Endişesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	152
Grafik 12. İşgörenlerin Fikirlerini Rahatlıkla Söyleyememelerinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	153
Grafik 13. İşgörenlerin Aralarındaki Statü Farklılıklarını Birbirlerine Yansıtma Aralarından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	154
Grafik 14. İşgörenler Arasında İletişimin Az Olmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	155
Grafik 15. İşgörenler Arasında Güç Mücadelesi Yarışından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	156
Grafik 16. İşgörenler Arasında Birbirlerini Küçümseme Aşağılama, Horgörme Gibi Davranışlardan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	157
Grafik 17. İşgörenlerin Verilen Görevleri Diğerlerine Göre Önemsiz Bulmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	158
Grafik 18. İşgörenlerin Aralarındaki Fazla İletişimden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	159
Grafik 19. İşgörenlerin İş Pozisyonundan Memnun Olmamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	160
Grafik 20. Birimlerin Beklentileri İle İşgörenlerin Kendi Beklentileri Arasındaki Uyumsuzluktan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	161
Grafik 21. İşgörenler Arasındaki Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	162

Grafik 22. İşgörenlerin Farklı Kişilik Yapılarına, Değer Yargılarına, Bakış Açıklarına Sahip Olmalarından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı	163
Grafik 23. Birimler Arasındaki Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	164
Grafik 24. Bireysel Performans Değerlendirmelerinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	165
Grafik 25. Ödüllendirme Sisteminin İşgörenler Arasındaki Rekabeti Artırmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	166
Grafik 26. Yeni Bir Uygulama Olduğunda İşgörenlerin Bu Duruma Alışamama Korkusundan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	167
Grafik 27. İşgörenlerin Söylemek İstediklerini Tam Olarak İfade Edememesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı	168
Grafik 28. İşgörenlerin İş Dışı Kişisel veya Ailevi Sorunlarını İşine Yansıtmalarından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	169
Grafik 29. İşgörenlerin Yaptığı Davranışların ve Konuşmaların Diğer Kişiler Tarafından Yanlış Algılanmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı	170
Grafik 30. İşgörenlerin Kurallara Aynı Seviyede Uymamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı.....	171
Grafik 31. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Verilen İşleri ve Görevleri Daha Etkin Yerine Getirmeye Yönelik Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....	172
Grafik 32. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Politika ve Amaçları Belirlemek Amacıyla Kurulan Yön Verici Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....	172

- Grafik 33. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Yaşanan Sorunlara Çözüm Getirmek Amacı İle Farklı Bilgi ve Yeteneklere Sahip İşgörenlerden Oluşan Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....173
- Grafik 34. Birimlerde Yada Birimler Arasında Belirli Bir Görevin Yerine Getirilmesi Amacı İle Kurulan Geçici Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....173
- Grafik 35 . Birimler Arasında Özel İşletme Faaliyetlerini Yerine Getirmek Amacı İle Gönüllü Birim Yöneticilerinden Oluşan Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....174
- Grafik 36. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Verilen Bir Görevi Ya da Projeyi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirmek Amacı İle Aynı Seviyede İşgörenlerden Oluşan Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....174
- Grafik 37. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Görevlerin Yerine Getirilmesinde Tüm Kararları Almada ve Yürütmede Tamamen Özgür Olan Yetkilerin Devredildiği Takımların İşletmelerde Uygulanma Sıklığı..... 175
- Grafik 38. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Kalite Çemberlerinin İşletmelerde Uygulanma Sıklığı.....175

GİRİŞ

Örgütlerde işgörenler gerek özel gerekse iş yaşamlarında anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve zıtlıklar yaşayabilmektedirler. Bunlar, işgörenin karar vermede zorlanması, amaç veya rol çatışması yaşaması gibi işgörenin kendisinden, işgörenler arasında duygu, düşünce ve amaç farklılığının olması gibi işgörenler arasından ya da sınırlı kaynak paylaşımı, ödüllendirme sistemindeki hatalar, görevlerin açık bir şekilde belirlenmemesi gibi örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalar olabilir. Örgütlerde kaçınılmaz bir gerçek olan çatışmalar, konaklama işletmelerinde de çeşitli nedenlerden dolayı çeşitli alanlarda ve düzeylerde yaşanabilmektedir.

Bazı çatışmalar işletmelere olumlu rekabet yaratma, sorunların açığa çıkması, yeni amaçlar kazandırma vb. olumlu sonuçlar yaratırken bazıları ise örgütün işleyişini durdurabilecek olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Farklı nedenlerden dolayı, farklı şekillerde ve düzeylerde yaşanan çatışmaların giderilmesinde veya yönetilmesinde işgörene yönelik olarak uzlaşma, uyma, kaçınma vb. çeşitli çatışma yönetim teknikleri kullanılabilir gibi, işletmelere yönelik olarak sınırlı kaynakların artırılması, ödüllendirme sistemlerinin değiştirilmesi ya da görevlerin yeniden belirlenmesi gibi teknikler de kullanılabilir. Önemli olan, çatışma nedeni veya nedenlerinin en iyi şekilde tespit edilerek en uygun yönetim tekniğinin uygulanmasıdır.

Konaklama işletmelerinde yaşanan veya yaşanabilecek olan çatışmaların giderilmesinde veya yönetilmesinde uygulanabilecek en iyi seçeneklerden biri de takım çalışmalarıdır. Takım çalışmaları, işgörenlerin katılımını ön plana çıkaran , daha fazla yetkilendirilmelerini sağlayan ve

ortak bir amaç için çalışan işgörenleri kapsayıcı uygulamalardır. Günümüzde işletmelere sağladığı katkılar nedeniyle, takım çalışmalarına verilen önem giderek artmaktadır. Takım çalışmaları işgörenlerin verimliliğini, başarısını ve motivasyonunu artırdığı gibi, işgörenler arasında karşılıklı güveni geliştirerek işletme içinde demokratikleşmeyi de sağlar.

Takım çalışması, konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerinin ortadan kaldırılmasında ve çatışmaları etkili yönetmede önemli bir araçtır. Çünkü, farklı amaçlardan, çıkarılardan, aşırı rekabetten, sınırlı kaynakların paylaşımından vb. nedenlerden kaynaklanan uyuşmazlıkların ortak bir noktada toplanmasını ve böylece bu uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesini sağlar.

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde kaçınılmaz bir gerçek olup her zaman var olan çatışmaların giderilmesinde, takım çalışmasının önemli bir çatışma çözüm tekniği olduğunu ortaya koymak ve çatışma çözme amaçlı bir takım kurma modeli oluşturmaktır.

Buradan hareketle, çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, örgütlerde çatışmanın kavramsal analizi üzerinde durulmaktadır; çatışma nedenleri ve türleri hakkında genel bir bilgi verilerek, çatışmaların örgütlere ne gibi olumsuz ve olumlu etkilerinin olduğu ve yönetim yaklaşımlarının çatışmaya bakış açılarının nasıl olduğu değerlendirilmekte ve çatışma yönetim süreci açıklanmaktadır.

İkinci bölümde, takım çalışması kavramsal boyutta incelenmektedir. Örgütlerin neden takım çalışması uyguladıkları, takımların üstünlük ve sakıncaları, etkili takımların özellikleri açıklanmakta ve takım türleri hakkında bilgi verilmektedir. Ayrıca takım oluşturma süreci ve çatışmaların giderilmesinde takım çalışmalarından neden yararlanılabileceği açıklanmaktadır.

Üçüncü bölüm; konaklama işletmelerinde çatışmaların giderilmesinde takım çalışmalarına yönelik olarak, Antalya ilinin Belek beldesinde 24 konaklama işletmesinde yapılan uygulama çalışmasını içermektedir.

Çalışmanın son bölümü olan olan dördüncü bölümde ise; konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların giderilmesinde veya yönetilmesinde takım çalışmalarından yararlanmaya yönelik bir model önerilmektedir.



BÖLÜM I

1.ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN KAVRAMSAL BOYUTTA İNCELENMESİ

1.1.Bireysel ve Genel Anlamda Çatışmanın Kavramsal Analizi

Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikteki bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman ya da bir engelle karşılaştığında, çoğunlukla sıkıntı ve bunun doğurduğu bir gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir.

Çatışma kavramı, yalnızca sosyal psikolojinin üzerinde durduğu bir kavram olmadığı gibi, yalnız işletmelere ya da insanlara özgü bir olay da değildir. Felsefe, sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve antropoloji gibi bilimlerde de çatışma kavramı üzerinde önemle durulmaktadır. Öte yandan, bu kadar geniş anlamda incelenen çatışma kavramının tanımında bir fikir birliği yoktur.² Çatışmaların çok değişik ortamlarda, değişik seviyelerde ve çok farklı

² Ercan Ergün, (1997) "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü), s.3.

şekillerde ortaya çıkması nedeniyle, ilgili yazında çatışma ile ilgili bireysel ve genel anlamıyla farklı tanımlara rastlamak mümkündür.

Eren'e göre çatışma, bireyin gerek fizyolojik ve gerekse sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir². Erdoğan ise bireysel çatışmayı; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış ve ulaştığı duygusal yapı olarak açıklamaktadır³. Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi birey ihtiyaçlarını gidermede bir engelle karşılaştığında ve sosyal ortamda istemedikleri ile karşı karşıya kaldığında, gerilim, anlaşmazlık, uyuşmazlık vb. etkiler ile sonuçlanan bireysel çatışmayı yaşamaktadır.

Bireysel çatışmaya ilişkin olarak yukarıda verilen tanımların dışında, genel anlamıyla yazında çatışma ile ilgili aşağıdaki tanımlar verilebilir.

- Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefleri, istekleri, amaçları veya güdülerine yönelik süreçlerin temelde birbirine uyumlu olmamasıdır⁴
- Koçel'e göre çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıktır⁵.
- Örgütsel ve sosyal yaşamın bir gerçeği olan çatışma, bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle, grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında

² Erol Eren,(2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**,(İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.),s.543

³ İlhan Erdoğan,(1999) **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**,(İstanbul:Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri),s.146

⁴ Mümin Ertürk (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.217.

⁵ Tamer Koçel (1998), **İşletme Yöneticiliği**, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.459.

uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır.⁶

- Ataman ise çatışmayı, uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık olarak ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık bazen bireyler bazen gruplar ve örgütler arasında gerçekleşirken, bazen birey kendi içinde bir çatışma yaşar. Taraflar anlaşmazlık, zıtlık ve uyumsuzluk içinde olup bir taraf diğer tarafa kendi istek, arzu, ihtiyaç ve fikirlerini kabul ettirme çabasıdır.⁷
- Asquivel ve Kleiner'e göre çatışma; genel olarak çıkarlar (ilgiler) veya düşünceler hususunda bir uyumsuzluktur. Çatışma, kişinin kendi içinde, bireyler arasında veya bir örgüt içinde olabilir ve negatif bir anlamı çağırır.⁸

Çatışma nasıl tanımlanmış olursa olsun; anlaşmazlık, uyumsuzluk ve birbirine ters düşme çatışmanın temel öğeleridir ve bu, kişi ve gruplarda kendini gösteren dinamik bir süreçtir.⁹ Taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret gösterirler.¹⁰

1.2 Örgütlerde Çatışmanın Kavramsal Analizi

Sosyal bir varlık olan insan, hem özel hem de iş yaşamında diğer insanlarla birlikte olmak durumundadır. Örgütlerde belli bir amaca doğru birlikte hareket etmek zorunda olan insanların, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş, yetişmiş ve farklı kişilik ve karakter yapılarına sahip olmalarından dolayı, görüşleri, düşünceleri, inançları, amaçları ve çıkarları

⁶ İnci Artan, (1999), "Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)", Çatışma ve Yönetimi, s.221.

⁷Göksel Ataman, (2001), İşletme Yönetimi, (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.471.

⁸ Michael A.Esquivel, Brian H.Kleiner, (1996) "The Importance of Conflict In Work Team Effectiveness", *Team Performance Management: An International Journal*, Vol 2, No3, s.42

⁹ Mustafa Kılıç, (2001), "Yönetim ve Organizasyon", Çatışma ve Yönetimi, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.), s.87.

¹⁰ Ertürk, Ön.Ver., s.217.

birbirinden farklıdır. Toplumsal ve örgütsel yaşamda, resmi ve özel ilişkilerde bu farklılıkların ortaya çıkması, bu farklılıklara anlayış, hoşgörü ve saygıyla yaklaşılması ve ortak bir noktada anlaşma sağlanamaması, çatışmalara yol açmaktadır.¹¹ Kişilerarası anlaşmaya dayalı uygulamaların bütünü olan yönetim ortamında ise istenen sonuç, anlaşmadır.¹² Buna rağmen bireylerin kendilerinden, amaçlarından ya da içinde yer aldıkları örgüt yapısından kaynaklanan algılama farklılıkları gibi nedenlerden dolayı, örgütlerde değişik şekillerde istenmeyen çatışmalar ortaya çıkabileceği gibi, bazen yönetici, bilerek çatışma ajanı rolünü üstlenmek ve emrindeki elemanlar arasında kontrollü bir çatışma yaratmak ister. Kısacası, çatışmanın istenen yönleri olduğu gibi, istenmeyen ve önlenmeye çalışılan yönleri de bulunmaktadır.. Benzer şekilde çatışma, kontrollü olabileceği gibi, kontrol dışında da ortaya çıkabilir. İşte tüm bu karmaşıklıkları nedeniyle çatışma, işletme yönetiminde özellikli sayılan ve yöneticinin ilgi alanı içinde yer alan davranışlardandır.¹³

Örgütlerde taşıdığı anlam bakımından, yazarlara göre farklı çatışma tanımları yapılmıştır. Bazı örgütsel çatışma tanımları aşağıdaki gibidir:

- Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çatışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerinin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.¹⁴
- Çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında, fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerektirdiği ve / veya farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlıktır.¹⁵

¹¹ Ömer Peker, Nihat Aytürk, (2002) **Yönetim Becerileri**, (Ankara: Yargı Yayınevi), s.240.

¹² Soner Taslak (2001) "Örgütlerde Grup İçi Çatışmalar ve Yönetimi Bir Hazır Modüler Mobilya Firmasında Grup İçi Çatışma Durum Analizi", (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.4.

¹³ Erdoğan, **Ön.Ver.**, s.4.

¹⁴ Eren, **Ön.Ver.**, s.543.

¹⁵ Kılıç, **Ön.Ver.**, s.87.

- Çatışma; bir şirket ortamında bir çalışanın çabalarının diğer bir çalışan tarafından amaçlı olarak etkisizleştirme girişimleridir.¹⁶
- Çatışma, örgüte ait konularda meselenin özüne ilişkin veya duygusal sebeplerden dolayı kişiler arasında anlaşmazlık çıkmasıdır.¹⁷
- Baron ve Greenberg'e göre örgütsel çatışma, örgüt içinde gruplar veya bireyler tarafından, diğer grup ve bireylerin önemli çıkarlarına (ilgilerine) karşı olumsuz etkilere sahip eylemlerde bulunulmasıdır.¹⁸
- Örgütsel çatışma; farklı kurallar, hedefler, değerler veya bakış açılarına sahip ve birbirine bağlı iş aktiviteleriyle meşgul olan iki veya daha fazla örgüt üyesi veya grup arasında ortaya çıkan uyuşmazlıktır.¹⁹

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi örgütsel çatışmaların temelinde;

- Farklı ortamlarda ve kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip çalışanlar arasında, farklı amaç, düşünce, görüş, çıkar vb. farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık, sürtüşme ve zıtlık vardır.

- Kıt kaynakların paylaşılmasına yönelik sıkıntılar ya da çalışanların iş ve görevlerinin birbirine bağlı olması gibi ortak hareket etmeyi gerektiren durumlar nedeniyle uyuşmazlık mevcuttur.

¹⁶ Seçil Taştan, Örgütsel Çatışma ve Çatışma

Yönetimi, Kasım, 2002, <ftp://insankaynaklari/bireyler/trends/makale/catismayont.asp>, (Internet)

¹⁷ Duygu Altuğ (1997) **Örgütsel Davranış TKY Anlayışı İçinde**, (Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları), s.113.

¹⁸ Robert A. Baron, Jerald Greenberg, (1990), **Behavior In Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work**, (USA: Richard D. Irwin Inc.), s.445.

¹⁹ James A.I. Stoner, Edward R. Freeman, (1989), **Management**, (USA: Prentice Hall International Inc.), s.391.

1.3 Örgütlerde Çatışmayla İlgili Kavramlar

Çatışma ile doğrudan ilişkili olarak, işbirliği, rekabet ve gerilim gibi çatışmayla eş anlamda kullanılabilen kavramlar ve performans kavramı gösterilebilir. Bu kavramlar ve çatışmayla olan ilişkileri aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

1.3.1 Çatışma ve İşbirliği Kavramı

İşbirliği, iki ya da daha fazla birey ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışmalarıdır.²⁰ İşbirliği yaklaşımının uygun olduğu koşullar aşağıdaki şekilde gösterilebilir.

- İki iş söz konusu olup her ikisi; uzlaşma gerektirecek kadar önemli olduğunda ve bütünlük bir çözüm bulmak şart olduğunda;
- Amaç öğrenmek olduğunda;
- Farklı bakış açısına sahip insanların fikirlerini birleştirmek gerektiğinde;
- Tarafları bir uzlaşma içinde birleştirerek bağlılık sağlamak gerektiğinde.²¹

Ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği halinde olan örgüt üyeleri, izleyecekleri yol ve üstlenecekleri rol konusunda görüş ayrılığına düşebilir ve bu nedenle çatışma içine girebilirler. Bireylerin hem işbirliği, hem de çatışma içinde olmaları mümkündür. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği içinde olan çalışanlar, bu amaçları gerçekleştirme konusunda farklı fikirlere sahip olabilirler ve çatışma yaşayabilirler.

²⁰ Ayhan Tuğlu, (1996), "Örgütsel Çatışma ve Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.3.

²¹ Seçil Taştan, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Kasım 2002, [ftp://insankaynaklari.com/birevler/trends/makale/catismayont.asp](http://insankaynaklari.com/birevler/trends/makale/catismayont.asp), (Internet)

1.3.2 Çatışma ve Rekabet Kavramı

« Çatışma » ve « Rekabet » kavramları, zaman zaman birbirleriyle karıştırılarak eş anlamda kullanılabilir. Rekabet, aynı amacı güden birey ya da gruplar arasındaki çekişmedir. Rekabeti çatışmadan ayıran en önemli nokta; aynı amaçlara ulaşmak isteyen birey ya da grupların birbirini engelleme girişimlerinde bulunmamasıdır. Örgütlerde meydana gelen çatışmaların çoğu rekabetten kaynaklanmaktadır; fakat hepsinin kaynağı rekabet değildir. Örneğin; iki ayrı bölüm aynı amaca ulaşmak için birbirleriyle rekabet halinde olabilir.

Rekabet halindeki birey ya da grupların birbirini engelleyici hareketlerde bulunmaması gereklidir. Eğer birbirlerini engellemeye çalışırlarsa, birey ya da gruplar arasında çatışmanın meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır.²²

1.3.3 Çatışma ve Stres Kavramı

Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan stres, bireyin duygularında, düşünce süreçlerinde veya fiziki koşullarında bireyin çevresi ile başedebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. Başka bir ifadeyle stres; bireyin sahip olduğu becerileri, yetenekleri ve talepleri ile ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktur, şeklinde tanımlanabilir.²³

Çatışma ve stres kavramları eş anlamlı veya birbirinin yerine kullanılabilir. Çatışmanın gerilim yerine kullanılması, onun psikolojik gerginlik yarattığı tezine dayanır. Çatışma ile stres arasındaki ilişkilerin genel niteliği ise, birbirlerine geçmiş iki olgu olma özelliğini yansıtmaktadır. Çatışma, başlangıcı belirlenebilen, nedenleri ve gelişme süreci izlenebilen bir olaydır. Oysa stres, sürekli çatışma durumlarının yarattığı, çok farklı sonuçları olan ve

²² Tuğlu, Ö.n.Ver., s.3.

²³ Gregory B. Northcraft, Neale A.Margaret, (1990), **Organizational Behavior**, (USA: Dryden Press), s.228.

farklı belirtiler gösteren bir olaydır. Çözömlenemeyen ve süreklilik kazanmış çatışma durumları, stres olarak isimlendirilebilir.

Bireyin örgütü ile çatışması, bulunduğu durumda iki seçenekten birini tercih etmemesi, rol uyumsuzluğu ve çatışmaları olayın eylemsel yönünü gösterirken; bu durumlardan doğan kaygı ve çeşitli gerilim belirtileri yaşamsal yönünü ifade etmektedir. Bu nedenle, stres, çatışma olgusunu da kapsayan daha geniş içerikli bir zorlanma deneyimidir.²⁴

1.3.4 Çatışma ve Performans Kavramı

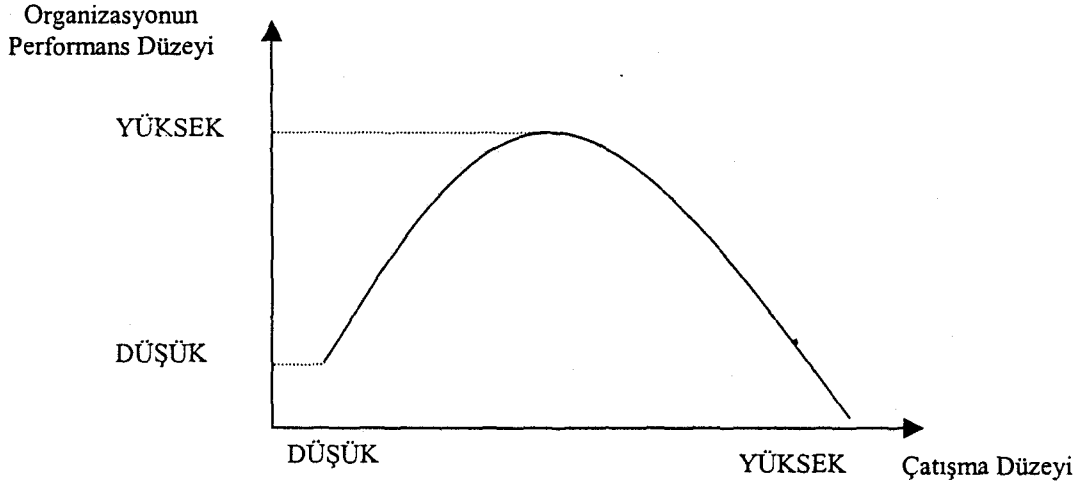
Çatışma, örgüt için olması gereken seviyede olduğu takdirde ve iyi yönetildiği zaman güç yaratabilir.²⁵ Olumlu çatışma ise çalışanların performansını artırır. Açık sistem anlayışını esas alan bir görüşe göre, esasında örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde, yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans bundan olumsuz etkilenebileceği gibi; sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşamı tehlikeye düşecektir. Bu durumu aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamak mümkündür.²⁶

²⁴ Ergün, *Ön.Ver.*, s.6.

²⁵ Mike Bagshaw, (1998), "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skill For The Millennium", *Industrial and Commercial Training*, Vol 30, No 6., s.206

²⁶ Koçel, *Ön.Ver.*, s.459.

Şekil 1 : Çatışma – Performans İlişkisi



Kaynak : Koçel, Ön.Ver., s.459.

Şekilde de görüldüğü gibi, performansı yüksek tutmak için optimum bir çatışma seviyesinin varlığı gerekmektedir.

1.4.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Klasik Yönetim Yaklaşımı örgütlerde yaşanan çatışmaları yok sayarken ve örgütün işleyişini bozan bir etken olarak görürken; Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı ise; örgütlerde her zaman çatışmanın var olduğunu savunmakta ancak o da çatışmayı örgütün işleyişini bozan ve ortadan kaldırılması gereken bir olgu olarak görmektedir. Modern Yönetim Yaklaşımı ve Yeni Yönetim Yaklaşımları ise; örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ve örgütün işleyişini bozmayan bir çatışmanın var olması gerektiğini savunmaktadır. Yönetim yaklaşımlarının örgütlerde yaşanan çatışmalara bakış açıları aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.4.1 Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Yönetim tarihi açısından "Bilimsel Yönetim Dönemi" olarak da bilinen Klasik Dönem,1880-1930 yılları arasını kapsamaktadır. Klasik teori, iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikincisi ise biçimsel örgüt yapısının oluşturulmasıdır.²⁷ Bu teori adı altında "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve " Bürokrasi Yaklaşımı" olmak üzere üç yaklaşım bulunmaktadır.²⁸ Bu üç temel yaklaşımın ortak olan fikir ve amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir.²⁹

- a) Klasik Yaklaşım, örgütlerde insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuş;insan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır.
- b) Rasyonellik ve mekanik süreçler Klasik Yaklaşımın hareket noktaları olmuştur.
- c) Bu teori, esas olarak kapalı-sistem anlayışı ile örgütleri ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar örgüt içi dahili etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, fakat dış çevre şartlarına ve örgütlerin değişen şartlara nasıl uyabilecekleri üzerinde durmamıştır.

Kapalı – sistem anlayışını esas alan ve bu çerçevede rasyonellik ve etkinlik kriterlerini vurgulayan Klasik Yaklaşım göre çatışmalar, örgütün ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen ve bozan durumlardır.³⁰ Bu yaklaşımda çatışma arzu edilmeyen bir olaydır; mümkünse bundan kaçınılmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır.³¹ Bu yaklaşımın temsilcileri, örgütlerde ortaya çıkan çatışma belirtilerini var olan

²⁷ Koçel, **Ön.Ver.**, s.120.

²⁸ İsmail Dalay (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, (Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı), s.90.

²⁹ Koçel, **Ön.Ver.**, s.120-121.

³⁰ Koçel,**Ön.Ver.**, s.459.

³¹ Ertürk, **Ön.Ver.**, s.217.

bir rahatsızlığın açık bir işareti olarak kabul etmişlerdir.³² Çatışmadan korunma ve meydana geldiği anda çözümü tutumu, Klasik Yaklaşım içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Yaklaşımı ve Weber'in Bürokrasi Yaklaşımında da üstü kapalı olarak yer almaktadır.³³ Bu yaklaşım, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkmasını, yöneticilerin başarısızlıkları ya da yönetimle çalışanları ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yöneticilerin iletişim işlevlerini başarıyla yerine getirememeleri olarak değerlendirilmektedir. Eğer başarısızlıkların üstesinden gelinebilirse, örgüt uyumlu bir bütünlük içerisinde her zaman işlevini eksiksiz ve zıtlara maruz kalmadan yerine getirebilecektir.³⁴ Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşımlar, görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanmasını ve rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler. Böylece tüm çatışmaların ortadan kalkacağı ve ortaya çıkan problemlerin çözüleceği düşünülmektedir.³⁵

1.4.2 Neo – Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının esasını "İnsan İlişkileri Yaklaşımı" oluşturmaktadır. İşletme yönetiminde "Beşeri İlişkiler Yaklaşımı" ya da "Davranışsal Yaklaşım" olarak da adlandırılan bu yaklaşım, psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanlarındaki bulguların ve geliştirilen yöntemlerin, örgütsel davranış biçimlerinin anlaşılması yolunda kullanılmasına dayanır.³⁶ Bu nedenle Neo-Klasik Yaklaşımın örgüt konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, örgüt yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur.

³² Kılıç, Ön.Ver., s.89.

³³ Ertürk, Ön.Ver., s.218.

³⁴ Kılıç, Ön.Ver., s.90.

³⁵ Ertürk, Ön.Ver., s.218.

³⁶ Ataman, Ön.Ver., s.109.

Bu yaklaşımın ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, örgüt içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye kullanabileceği yeni araç ve kavramlar vermektir.³⁷

Neo – Klasik Yaklaşımına göre de çatışma, örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta ve karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.³⁸ Neo – Klasik Yönetim Yaklaşımına göre çatışmaların örgütte var olan bir olgu olduğu görüşü hakimdir. Örgütü, gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden veya bunların meydana getirdiği gruplardan oluşan sosyal bir sistem şeklinde gören bu yaklaşım; böyle bir sistemde azaltılabilen fakat bütünüyle ortadan kaldırılamayan çatışmaların ve çelişkilerin bulunmasını normal bir durum olarak ifade etmektedir.

1.4.3 Modern Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Modern Yönetim Yaklaşımlarının temel amacı, Klasik ve Neo- Klasik Yönetim Yaklaşımlarının eksikliklerini gidermek ve olumlu yönlerinden yararlanmaktır. Modern Yaklaşım örgütü, girdi, süreç, çıktı, geri besleme ve çevreden oluşan bir açık sistem olarak ele alır. Ayrıca örgütün her düzeyde yer alan her bölümünü dikkate alarak, örgütün bir bütün olduğunu vurgular. Bu teori kapsamında ele alınan başlıca yaklaşımlar ,“Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı”dır.³⁹

³⁷ Koçel, Ön.Ver., s.147.

³⁸ Ertürk, Ön.Ver., s.218.

³⁹ Ataman, Ön.Ver., s.126.

Sistem Yaklaşımı;bütünü meydana getiren parçaları ve bu parçaların birbirleriyle olan ilişkilerini incelemektedir. Modern Yönetim Yaklaşımı,örgütleri sistem yaklaşımı içinde ele alır ve inceler. Örgütsel faaliyetlerin Sistem Yaklaşımı ile ele alınması, örgütün bu faaliyetlerinin daha iyi analiz edilmesini ve anlaşılmasını mümkün kılar; ayrıca örgütün amaçlarının ve örgütün çevresinin daha iyi tanınmasına imkan verir. Sistem Yaklaşımı sayesinde karmaşık bir bütün olan örgütün ve onu meydana getiren alt sistemlerin incelenmesi, aralarındaki ilişkilerin tespit edilmesi, elde edilen bilgiler sonucunda örgüte gerekli yönün verilmesi sağlanır ve böylece analitik, sistematik ve objektif hareket edilmiş olur.

Durumsallık Yaklaşımı ise, 1970'li yıllarda, örgüt bilimi ile ilgilenen araştırmacıların konularını kapsamaktadır. Bu yaklaşım, Klasik, Neo-Klasik ve Sistem Yaklaşımlarının yerine olan yeni bir yaklaşım değil , bu yaklaşımlarla birlikte ele alınan ve onların hangi durumlarda daha faydalı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre yönetimin etkinliği, örgütün gücüne, teknolojiye ve çevre şartlarına bağlıdır. Değişik durumlar ve koşullar altında yönetimin başarılı olabilmesi, değişik kavram,teknik ve davranışları gerektirir. Bu nedenle, her yerde ve her koşulda geçerli tek bir "en iyi örgüt yapısı" yoktur; ayrıca bu yapı, iç çevre (yapılacak iş, personelin özellikleri, kullandığı teknolojinin özellikleri vb.gibi) ve dış çevre (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları vb.gibi) faktörlerinden etkilenmektedir.⁴⁰

Modern Yaklaşım, çatışma süreci karşısında Neo – Klasik Yaklaşımına göre daha gerçekçi bir tavır takınmaktadır.⁴¹ Bu görüşe göre örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azı örgütte durgunluğa ve verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın şiddetli olması da aynı şekilde zararlıdır. Çatışma şiddetlendiğinde, çatışan personel arasında işbirliği azalır,

⁴⁰ Dalay, **Ön.Ver.**, ss.138, 142, 143.

⁴¹ B.Dilara Yağcıoğlu (1997), "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve Çatışmanın Ele Alınış Stilleri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.7.

iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar veya durma noktasına gelir ve işler tıkanmaya, personel arasında husumet ve düşmanlıklar artmaya başlar. Örgütün etkinliğinin personelin moraline bağlı olduğu düşünülürse, personel arasında çatışmanın arttığı örgütlerde yönetimin etkinliğinin azaldığı da görülür.⁴² Örgütsel çatışma konusunda modern yönetim yaklaşımının geleneksel yönetim yaklaşımından farkı aşağıdaki şekilde bir tablo yardımıyla gösterilebilir.

Tablo 1 : Örgütlerde Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım
1. Çatışmadan kaçınılabılır.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve yönelmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılardan kaynaklanır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, kurmay elemanlarının algı ve diğer sorunlara bakış açılarındaki farklılık vb. nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratır ve optimal iş performansını engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.
4. Yöneticinin temel görevi, çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmayı optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş performansı, çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş performansı, rasyonel düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Kaynak: Asuman Uluçınar Türkel, (2000), Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi, (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.106.

⁴² Ertürk, Ön.Ver., s.218.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi; Geleneksel Yaklaşımın çatışmaya bakış açısı ile Modern Yaklaşımın bakış açısı oldukça farklıdır. Geleneksel Yaklaşım; çatışmadan kaçınılabileceğini, çatışmanın varlığının iş performansını engelleyeceğini ve ortadan kaldırılması gerektiğini savunurken, Modern Yaklaşım ise; çatışmanın kaçınılmaz bir gerçek olduğunu, örgütün işleyişini bozmayacak çatışmanın iş performansını arttıracak olduğunu ve rasyonel düzeyde bir çatışmanın varlığının gerekli olduğunu savunur.⁴³

1.4.4.Yeni Yönetmel Yaklaşımlar ve Kavramlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

1990'lı yıllardan itibaren yaygın bir şekilde uygulanmaya başlayan ve modern sonrası görüşler olarak da adlandırılan yeni örgütsel yaklaşımların oluşmasında; haberleşme ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, insana verilen değerin artması ve kişilik kavramının önem kazanması vb. olgular önemli bir rol oynamıştır. Özellikle; 20.yüzyılın son çeyreğindeki toplumsal değişimlere bağlı olarak, yönetim ve organizasyon kavram ve uygulamaları daha değişik bir görünüm almış ve bu konuda yeni görüşler ileri sürülmüştür.⁴⁴ Aşağıda bu yeni örgütsel yaklaşımlar, kavramlar ve tekniklerden bazılarının çatışma boyutunda analizi yapılmaktadır.

1.4.4.1.Yeni Yönetmel Yaklaşımlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Bu kısımda, yeni örgütsel yaklaşımlardan stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve yeniden yapılanma yaklaşımları çatışmaya bakış açıları ve çatışma yönetimi çerçevesinde ele alınmaktadır.

⁴³ Asuman Uluçınar Türkel, (2000), **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, (İstanbul: Türkmen Kitabevi), s.106.

⁴⁴ Koçel, **Ön.Ver.**, s.269.

1.4.4.1.1.Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde

Çatışma

1990'lı yıllarda çevre koşullarındaki değişim büyük bir hız kazanmış ve bu değişimin çok önceden tahmin edilebilmesi, örgütler açısından rekabetçi üstünlüğün elde edilebilmesinde –hatta yalnızca varlıklarını sürdürebilmelerinde- bir ön koşul haline gelmiştir. Bu gelişmeler, stratejik yönetimin bugünkü anlam ve içeriğine kavuşmasında ve örgütsel anlamda yaygınlaşmasında son derece etkili olmuştur.

Strateji kavramı, örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevler ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler anlamını taşır.⁴⁵Buradan hareketle stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmek için tasarladığı stratejilerin oluşturulması ve uygulamaya konması ile sonuçlanan kararlar ve faaliyetler bütünüdür denilebilir.⁴⁶

Stratejik Yönetim yaklaşımının ilk aşaması olan “çevre analizi” ile, örgütün dış ve iç çevresini oluşturan unsurların ayrıntılı bir şekilde analizi yapılmaktadır. Buradan hareketle stratejik yönetim çatışma boyutuyla analiz edilebilir. Başka bir deyişle çevre analizi yardımı ile, örgütün dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditler, öte yandan içsel olarak içerdiği zayıflıklar ve üstünlükler değerlendirilmektedir.⁴⁷ Stratejik Yönetim ile örgütlerde çatışma yaratabilecek potansiyel çatışma kaynaklarını önceden tahmin ederek, örgütün işleyişini engelleyecek çatışmalara karşı gerekli önlemlerin alınmasını sağlanabilir. Fakat yine de bu yaklaşım; örgütlerde canlılığı artırmak için belli bir seviyede çatışmanın var olması gerektiğini savunmaktadır.

⁴⁵ Ömer Dinçer (1998), “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, (İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.15

⁴⁶ Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat (2002), **Örgütsel Öğrenme** ,(Bursa: Ezgi Kitabevi), s.147.

⁴⁷ İsmail Efil (a) (2002) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Şti.) , s.276.

1.4.4.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

1980'li yıllardan başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülarite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı gelmektedir. Bu anlayıştan hareketle Toplam Kalite Yönetimi; üretim süreçlerinde kusursuzluğun, sıfır hata ilkesine dayalı olarak sürekli kılınmasını ve bu sürekliliğin, örgütün iç ve dış çevresini oluşturan tüm unsurların katkısı ve katılımı ile gerçekleştirilmesini amaçlayan; yönetsel ve örgütsel yapıda insan unsurunu sürekli gelişme ve eğitim yoluyla ön plana çıkararak ve bütün bunların da ancak en üst düzeyde sorumluluk bilincine sahip bir liderlik anlayışı ile olabileceğini savunan bir yaklaşımdır.

Toplam Kalite Yönetimi; tanımı, ilkeleri, kullandığı araçlar ve yöntemlerle işletmeciliğin temel konularından biri olan "kalite" olgusunun, örgüt yönetimi ve örgütsel gelişme süreçlerinin her aşamasına girdiğini ve uzun yıllar boyunca ağırlığını sürdüreceğini göstermektedir.⁴⁸

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında, gerek iç müşterilerin, gerekse dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin eksiksiz bir şekilde karşılanması amaçlanmaktadır. İç müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin eksiksiz bir şekilde karşılanması ve Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden biri olan "önleyici yaklaşım" ile örgütlerde ortaya çıkabilecek çatışmaların nedenlerinin ortadan kaldırılması sağlanır. Ayrıca, işlere veya bazı iş süreçlerine yönelik iyileştirmeler önermek ve bunları tartışmak amacıyla, aynı çalışma alanında görevli ve gönüllü işgörenlerin "kalite çemberleri" adı verilen takımlar oluşturması söz konusudur. Çemberi oluşturan işgörenlerin özelliklerine göre örgütte çatışma ortamı doğabilir, ya da uyum içerisinde çalışmanın sonucu olarak çatışma yaşanmaz. Fakat tüm bunların yanında, Toplam Kalite Yönetimini uygulayan örgütlerde, işgörenlerin bu değişime direnç göstermelerinden dolayı da çatışmalar yaşanabilir. Örneğin, Toplam Kalite

⁴⁸ Seymen, Bolat, *Ön.Ver.*, s.129.

Yönetimi uygulamasına geçen bir örgütte, işgörenler, halen yaptıkları iş ve değişimle birlikte yapacakları iş arasındaki farklılıklardan dolayı işsiz kalma korkusu, değişimin başarısızlığa uğrayacağı korkusu ve iş yükünün artması korkusu vb. nedenlerden dolayı çatışmalar yaşayabilir ya da alışkanlıklardan vazgeçme korkusu, bilinmeyen korkusu, çıkar kaybı vb. nedenler, işgörenlerde bireysel kaynaklı çatışmalara yol açabilir.⁴⁹

1.4.4.1.3.Yeniden Yapılanma (Reengineering) Yaklaşımı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Yeniden Yapılanma, örgütlerin son derece hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında, temel görev ve sorumluluklarını, faaliyetlerini sürdürebilmek için gerçekleştirdikleri tüm işlerini, adeta kuruluş aşamasındaki bir örgütte olduğu gibi, yepyeni bir bakış açısı ve titiz bir sorgulama ile ele alarak, iç ve dış çevresel gelişmelerin ışığında, müşterilerine daha fazla değer yaratacağına inandıkları, tamamıyla süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde temelden yeniden düşünmeleri ve tasarımlarıdır, şeklinde tanımlanmaktadır.

Yeniden Yapılanma ile, yapılan işlerin daha hızlı ve dinamik hale getirilerek müşteri memnuniyetinin sağlanması; daha yaratıcı, değişen şartlara daha uyumlu örgüt yapısının oluşturulması; bilgi teknolojilerinden yararlanılması, sürekli yaratıcı ve yenilikçi olunması ve devamlı gelişmenin ve mükemmeli yakalamanın sağlanması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, rekabet gücünün artırılması bulunmaktadır.⁵⁰

Bu amaçların gerçekleştirilmesini savunan Yeniden Yapılanma yaklaşımında, Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında olduğu gibi iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması amaçlanmakta olduğu için, örgütlerde çatışmaya neden olabilecek kaynakların da önceden ortadan kaldırılabileceği öngörülmektedir. Ayrıca, girdilerden daha yüksek değerli çıktılar üretilmesini

⁴⁹ Tamer Bolat (a) (2000), "Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımı", Önce Kalite, Yıl 7., Sayı 38, s.42.

⁵⁰ Oya Aytemiz Seymen (2000), İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering), (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.5.

sağlayan, birbirleriyle ilişkili iş faaliyetleri olan süreçlere odaklı örgüt yapısının amaçlanması, örgütte çatışmaların önünü kesebilecek bir seçenektir. Fakat bunun yanında, örgütlerde çalışan işgörenlerde, değişen şartlara uyum sürecinde çatışmalar yaşanabilir. Ayrıca rekabetin, çatışma yaratacak boyuta ulaşması da söz konusu olabilir. Sonuç olarak ise; örgüte zarar vermeyecek, olumlu sonuçlarından yararlanılabilecek çatışmanın varlığı, bu yaklaşımın başarılı şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bir olgudur, denilebilir.

1.4.4.2.Yeni Yönetmel Kavramlar Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Burada "Yeni Örgütsel Kavramlar" başlığı altında; Personel Güçlendirme (Empowerment), Yalın Örgüt ve Örgütsel Öğrenme kavramlarının örgütsel çatışma boyutunda analizi yapılmaktadır.

1.4.4.2.1.Personeli Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Artan rekabetin ortaya çıkardığı yönetim kavramlarından biri de, personeli güçlendirmedir. Ataman bu yaklaşımı; işgörenlerin karar verme yetkilerini artırarak, onları, yaptıkları işin sahibi haline getirmeyi hedefleyen bir kavram olarak tanımlamıştır⁵¹. Güçlendirme ile, örgütte çalışan işgörenler, daha fazla seçim hakkına sahip olmakla pozisyon gücüne, eğitim-geliştirme yoluyla uzmanlığın sürekli geliştirilmesi sayesinde uzmanlık gücüne, başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma ile kaynak gücüne ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonun artırılması ile kişilik gücüne sahip olur.⁵²

Örgütlerde personeli güçlendirme uygulamasına geçilmesi ile; karar verme hakkına sahip işgörenler arasında çatışmanın çıkması, rekabetin birbirlerine ve örgüte zarar verecek boyutlara ulaşması ya da karar verme

⁵¹ Ataman, *Ön.Ver.*,s.345

⁵² Koçel, *Ön.Ver.*, s.301.

hakkının işgörene verilmesinin işgören için ağırlık yaratması gibi sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu sonuçlar ise, örgütte çatışma yaratan unsurlardan bazılarıdır.

1.4.4.2.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Günümüzde müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha çabuk cevap verebilmek için, örgütler, sade, gereksiz ve detaydan olabildiğince uzak hale getirilerek, işleri geciktirmeyen bir yapıya kavuşturulmaktadır. Bu nedenle, son zamanlarda örgüt yapısında yalınlık tercih edilmekte ve yalın örgüt kavramı ön plana çıkmaktadır. Yalın örgüt kavramı; örgütün yapısının basitleştirilmesi, katma değer yaratmayan faaliyetlerin kaldırılması ve işi yapan ile karar verenin mümkün olduğu kadar birbirine yakınlaştırılması anlamı taşımaktadır.⁵³ Yalınlığın sağlanması ile, örgütlerde haberleşme ve karar almayı geciktiren örgüt kademeleri azaltılarak, iletişim nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar önlenmektedir; ayrıca iç ve dış müşteri taleplerine hemen yanıt verme amaçlandığı için, örgütte çatışma yaratabilecek nedenler ortadan kaldırılabilmektedir. Fakat bunun yanında, örgütteki fazla kademelerin ortadan kaldırılması, işgörenlerin, işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına, sorumluluklarının daha da artması nedeniyle bunları yerine getiremeyecekleri endişesi duymalarına, örgütte oluşan yeni yapıya alışamayacakları düşüncesi ise stres, kaygı ve endişe duymalarına neden olacaktır. Bu faktörler ise, örgütlerde bireysel kaynaklı çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.

1.4.4.2.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Örgütlerde Çatışma

Örgütlerin sistem yaklaşımı çerçevesinde çevrelerine uyum sağlayıp gelişebilmesi, başarılı bir şekilde öğrenmeleri ile mümkündür. Örgütsel öğrenme; değişimi gerçekleştirmek amacıyla, süreçlere ve çıktılara ilişkin

⁵³ Koçel; **Ön.Ver.**, s.314

olarak elde edilen bilgilerin kullanılmasını ya da geri bildirilmesini, örgüt altyapısı kapsamında, (örneğin, kültürü, sistemleri ve yapıları, liderliği ve iletişim mekanizmaları) çalışma faaliyetlerinin bütünleştirilmesini ve örgüt üyeleri arasında değerler, davranışlar ve bakış açılarının uyumlaştırılmasını mümkün kılan sürekli bir büyüme ve gelişme sürecidir.⁵⁴ Örgütlerde “örgütsel öğrenme” sürecinin anlaşılabilmesi için işgörenlerin geçirdikleri “öğrenme süreci” incelenmelidir. Örgütsel öğrenme süreci ise, öncelikle örgütte çalışan işgörenlerin aktif katılımını gerektirmektedir. Fakat, tüm çalışanların aktif katılımının olmadığı örgütlerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Bunun yanında; sürekli değişen çevreye uyma zorluğu çeken işgörenlerin var olması, örgütün iç ve dış çevresine ilişkin bilgilerin öğrenilmesinde aksamaların olması ya da örgütün çevresine ilişkin bilgileri örgüt üyelerine aktarmada sorunlar yaşanması vb.gibi durumlar, örgütlerde birer çatışma kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel öğrenme kavramının temelinde çatışma vardır. Burada önemli olan, örgütsel öğrenmeyi engelleyecek çatışmaların varlığını ortadan kaldırmak ve öğrenme performansını artıracak türdeki çatışmayı sağlamaktır.

1.4.4.3.Çağdaş Bir Yönetmel Teknik Olarak Kıyaslamamın Örgütlerde Çatışma Boyutunda Analizi

Son yıllarda, örgütlerde sıkça kullanılan yeni kavram ve yaklaşımlardan biri de kıyaslama yaklaşımıdır. Bu yaklaşım; örgütün herhangi bir alanda kendi performansını, sınıfının en iyisi olan örgüt/örgütler ile karşılaştırarak “en iyi”nin bu seviyeyi nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri örgütün amaç ve stratejileri için bir temel oluşturacak biçimde kullanılmasıdır.⁵⁵

Kıyaslamamın en önemli özelliklerinden biri, örgütün çatışma çözüm tekniklerini (yollarını) kıyaslamaya tabi tutmasıdır. Örgüt, çatışma nedenleri

⁵⁴ Seymen, Bolat, **Ön.Ver.**, s.43.

⁵⁵ Seymen, Bolat, **Ön.Ver.**, s.181.

ve seviyelerini analiz ederek diğer örgütlerin yaşadıkları çatışmalarla kendi durumunu kıyaslayabilir ve kullandıkları çatışma çözüm tekniği ya da tekniklerinin kıyaslamasına gidebilir ve diğer örgütlerin kullandıkları etkili çatışma çözüm tekniklerini uygulayabilir.

Öte yandan Kıyaslama tekniğinde sürekliliğin sağlanması amacıyla, bu sürece katılan işgörenlerin takdir edilmesi ve bunların ödüllendirilmesi gerekir. Ödüllendirme sisteminin varlığı, örgütte ön plana çıkma arzusunu artırarak rekabeti sağlayacaktır. Hatta bu nedenden kaynaklanan çatışmalara yol açacaktır.

1.5. Örgütlerde Çatışmanın Nedenleri

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu, daha önce ele alınan değişik boyutları göz önünde tutulduğunda, pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesiminde görülmektedir. Çatışma potansiyelinin mevcudiyetinden, açık mücadele ve saldırganlığa dek tüm olumsuz ilişki ve mücadeleler çatışma çerçevesinde ele alınabileceğinden, bu tür durumlara yol açan her etmenin de bir çatışma nedeni olarak görülmesi mümkündür.⁵⁶

Örgütlerde çatışma yaratan kaynaklar sayılamayacak kadar çoktur. Görev dağılımındaki eşitsizlik, terfi etmede subjektif uygulamalar,⁵⁷ yöneticilik tarzları, rekabetçi ödüllendirme sistemleri, kıt kaynaklar için rekabet, işler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık, yetersiz haberleşme düzeni vb. etkenler, **örgüt kaynaklı çatışma nedenlerinden** bazılarıdır. Bununla birlikte, çalışanların kişisel özellikleri veya çalışanlar arasındaki uyuşmazlıklar ya da yanlış anlamalar vb. faktörlerden kaynaklanan **bireysel kaynaklı çatışma nedenleri** de söz konusudur. Örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerin doğru bir şekilde tespit edilmesi, çatışmanın çözümlenmesi için

⁵⁶ Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınc, Hüner Şencan ve Ayşe Can Baysal, (2000), “Davranışın Sosyal Psikolojisi”, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri), s.273.

⁵⁷ Murat Türk, Selen Doğan, (2002), “Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çelik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma”, *Öneri Dergisi*, s.5.

geliştirilecek olan çatışma çözüm yolları açısından önemlidir. Örgütlerde çatışma yaratan nedenleri "örgüt kaynaklı nedenler" ve "bireysel kaynaklı nedenler" olmak üzere iki ana gruba ayırabiliriz. Bu çatışma nedenleri aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

1.5.1. Örgüt Kaynaklı Nedenler

Örgütlerde yaşanan çatışmalara neden olan faktörlerden biri *örgüt kaynaklı nedenlerdir*. Bu nedenler aşağıda alt başlıklar halinde ayrı ayrı açıklanmaktadır.

1.5.1.1. İş Bölümü

İş bölümü, toplu bir çabayı gerektiren bir işin çeşitli bireyler tarafından yürütebilecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilebilir. İş bölümü sonucunda oluşan birimler ya da gruplar işlemleri gereği kendi özel normlarını, değer yargılarını, psikolojik yönelmelerini ve farklı algılama tarzlarını geliştirerek kendi orijinal özelliklerini benimserler.⁵⁸

İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış işgörenler, genellikle kendi işlerini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlarlar. Bölüm işgöreni kendi bölümlerinin işbirliğini öncelikle başarmaya şartlandıkları için, diğer bölüm işgörenleri ile görüş ayrılıklarına düşerler.⁵⁹ Bu faktörler ise, bireyler veya gruplar arasında çatışma kaynağı haline gelir.

1.5.1.2. Fonksiyonel Bağımlılık

İş bölümü sonucu örgütlerde ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur.⁶⁰ Bu iki veya daha fazla sayıdaki birey ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını

⁵⁸ Kılıç, Ön.Ver., s.92.

⁵⁹ Ertürk, Ön.Ver., s.224.

⁶⁰ Aynı, s.224.

gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine, ya da çıktılarına bağımlı olmalarını ifade eden « karşılıklı görev bağımlılığı » şeklinde ve bir birey ya da grubun bir başka birey ya da gruba, diğer tarafın kendisine bağımlı olduğundan daha fazla veya daha az bağımlı olmasını ifade eden tek yönlü görev bağımlılığı şeklindedir.⁶¹

Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlamasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklardan doğar.⁶²

1.5.1.3. Sınırlı Kaynaklar

Daft,⁶³ örgütlerde kaynakları para, bilgi ve destekçiler olarak sınıflandırırken; Başaran⁶⁴ bunlara, kadro, araç – gereç, yer gibi kaynakları da eklemiştir. Amaçları başarmak için bu kaynaklara ihtiyaç vardır. Örgütlerde sınırlı olan bu kaynakların dağılımında çoğu kez problem yaşanmaktadır. Daha çok kaynağa sahip olmanın daha çok gücü ifade ettiğini savunan örgütlerde kaynak paylaşımı, sık sık çatışmaya neden olmaktadır.⁶⁵

1.5.1.4. Yeni Uzmanlıklar

Küçük örgütlerde yöneticiler birçok işgörenin sorumluluğunu üstlenebilir. Ancak örgütler büyüdükçe, dış ilişkileri arttıkça, çok çeşitli insan gruplarına hizmet gördükçe ve yeni mal ve hizmet üretimi söz konusu oldukça, daha fazla uzman işgörenin istihdamına ihtiyaç duyulur.

Yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının kaybolmasını veya mevcut fonksiyonlarına yeni fonksiyonların

⁶¹ Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, *Ön.Ver.*, ss.290, 291.

⁶² M.Arif Özer, (2000), "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, 4, s.17.

⁶³ Richard L.Daft, (1994), *Management*, (USA: The Dryden Press), s.600.

⁶⁴ İbrahim Ethem Başaran, (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, (Ankara: Aydan Web Tesisleri), s.198.

⁶⁵ Ataman, *Ön.Ver.*, s.447.

ilave edilmesini gerektirebilir. Artan uzmanlaşma olgusu, mevcut örgüt yapısındaki işgörenin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, onların statü ve beklentilerini bozabilir. Neticede mevcut işgörenler ile işletmeye gelecek yeni uzman işgörenler arasında da uyuşmazlık ve çatışma ortamı doğmuş olur.⁶⁶

1.5.1.5. Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler

Yönetim alanı; bir üstün emir-komuta edebileceği ast sayısını ifade eder.⁶⁷ Yönetim alanından kaynaklanan anlaşmazlığın temelinde bazen iyi belirlenmemiş örgütsel yapı, görev ve sorumluluklar yatar. Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arzeder. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici, görev sınırlarının neler olduğunu ve nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çalışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir.⁶⁸ Bu durumda, ilk olarak bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkinci olarak ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar; herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür.⁶⁹

1.5.1.6. Örgütün Bölümleri Arasındaki Amaç Farklılıkları

Örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşmanın artması, örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bireyler veya gruplar, bazen birbirine zıt rollerle ve farklı amaçlara sahip olabilirler. Örneğin bir satış elemanının amacı mümkün olabilecek en iyi satışı yapmak iken, kredi kartı veren elemanın amacı en az riskle kredi vermektir. Bu iki grup arasında çatışma olması kaçınılmazdır. Ayrıca çatışma, amaçlara ilişkin önceliklerin açık olmamasından da meydana gelebilir.⁷⁰

⁶⁶ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.226.

⁶⁷ Efil (a) (2002), *Ön.Ver.*, s.43.

⁶⁸ Eren, *Ön.Ver.*, s.546.

⁶⁹ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.227.

⁷⁰ Robert N.Lussier, (1990), *Human Relations In Organizations, A Skill-Building Approach*, (USA: Richard D.Irwin Inc.), s.245.

1.5.1.7. Örgüt Yapısından Kaynaklanan İletişim Engelleri

Örgütlerde meydana gelen çatışmaların en önemli nedenlerinden biri de iletişim hatalarıdır. İletişim, örgüt için hem olumlu hem de olumsuz etki yapabilir. İletişimin az olması karşı taraftan eksik bilgi alma ile sonuçlanırken; yoğun iletişim taraflar arasında yanlış anlama veya anlaşmazlıkların kaynağı olabilir.⁷¹ Örgütün bir bölümündeki bu türlü bozukluklar, zamanla örgütün tamamına yayılarak zincirleme olarak çatışmalara yol açar. Oysa ki uygun iletişim, kişiler veya gruplar arasındaki iletişimi kolaylaştırır.⁷²

1.5.1.8.Ödüllendirme Sistemleri

Ödül sistemi, örgütsel performanstan çok bireysel grup performansı ile ilgiliyse, gruplararası çatışmanın olması muhtemeldir.⁷³ Performansa dayalı ödüllendirme sistemlerinin uygulandığı örgütlerde, ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, kişileri yarışma havasına sokmaktadır. Bu rekabet havası ise, duygusal açıdan bireyleri taraf olma haline ve hatta düşmanca bir tutum içerisine sokmaktadır.⁷⁴

Kişiler, haksızlığa uğradığında veya buna yönelen bir durum hissettiğinde,⁷⁵ ödüllerin sınırlı olması sebebiyle paylaşım rekabeti içine girildiğinde, değerlendirme hataları yapıldığında vb., ödüllendirme sisteminden kaynaklanan çatışma içine girerler.⁷⁶

⁷¹ James A.Wall, Ronda Robert Callister (1995), "Conflict and Management", *Journal of Management*, Vol 21, No,3. s.220.

⁷² Baron ,Greenberg, *Ön.Ver.*, s.451.

⁷³ John M.Ivanevich, Michael T.Matteson, (1990), *Organizational Behavior and Management*, (USA: PPI/Irwin), s.309.

⁷⁴ Seçil Taştan, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Kasım 2002, [ftp://insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html](http://insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html). (Internet)

⁷⁵ Greenberg, Baron, *Ön.Ver.*, s.458.

⁷⁶ Tuncer Asunakutlu, Sezai Zeybekoğlu, (1999), "Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, S.2, s.15

1.5.1.9. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Örgüt yapıları, zamanla çoğu kez çevrenin değişen istek ve ihtiyaçlarına cevap verme konusunda gerekli esnekliği sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütler çağdaş yönetim tekniklerine başvurmaktadırlar.⁷⁷ Bunun sonucunda kişilerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller üstlenmeleri, yine bir üst kademeye yükselen yöneticilerin yeni bilgi, davranış, tutum, yetenek ve yaklaşımları başaramaması,⁷⁸ kişinin yüklenebileceğinden fazla rol üstlenmesi veya notunun belirsiz oluşu, ya da kişinin kendisinden beklenen davranışlar veya görevlerle ilgili algılamalarındaki yetersizlikten dolayı ortaya çıkan rol belirsizlikleri nedeniyle rol çatışmaları yaşanır.⁷⁹

1.5.2. Bireysel Kaynaklı Nedenler

Örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerden diğeri ise; örgüt içerisindeki işgörenlerin ya kendi yapılarından ya da diğer işgörenlerle aralarında yaşanan olumsuzluklardan kaynaklanabilmektedir. Bu faktörler aşağıda ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

1.5.2.1 Bireysel Karakteristikler

İnsanlar farklı ihtiyaçlara, inançlara ve değerlere sahiptir.⁸⁰ Bu nedenle herkes aynı şekilde düşünmez, hissetmez, bakmaz veya hareket etmez. Kişisel farklılıklar birer çatışma nedeni olmasına rağmen, bunlar ayrıca problem çözümünde yaratıcılık için de zengin bir kaynaktır.⁸¹

⁷⁷ Ataman, *Ön.Ver.*, ss.477-479.

⁷⁸ Koçel, *Ön.Ver.*, ss.463, 465.

⁷⁹ İlker H. Çarıkcı (2002), "Çalışanlardaki Roller arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerinde Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, 3, s.121.

⁸⁰ Nurdan Erdim, (1998), "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), s.52.

⁸¹ John W. Newstrom, Keith Davis, (1993), *Organizational Behavior-Human Behavior At Work*, (USA: McGraw-Hill), ss.393-394.

Örgütte çalışan işgörenlerin de farklı inanç ve değerlere sahip olması, kendi beklentileri ile örgüt çıkarlarının uyuşmaması, örgütte pozisyonundan memnun olmaması ,yaşadığı stres,öfke hali vb. nedenler örgütlerde bireysel karakteristiklerden kaynaklanan nedenlere örnek olarak verilebilir.

1.5.2.2.Kişilerarası Faktörler

Algılama farklılıkları, iletişim eksikliği veya hataları, işgörenlerin birbirlerine karşı hatalı davranışları kişilerarası faktörlerden kaynaklanan çatışma nedenlerinden bazıları olarak verilebilir. Ayrıca, bunlara örgütte çalışan bir işgörenin diğer işgören veya işgörenlerin daha yüksek hedeflere veya karşı amaçlara sahip olduğunu algılaması, çeşitli kaynaklardan doğan algı farklılıkları, karşılıklı bir güvensizlik ve anlayışsızlığın hissedilmesi, işgörenler arasında yanlış,eksik veya hatalı iletişimin olması, birbirlerini engelleyici kendi gücünü ön plana çıkarıcı güç mücadelelerinin varlığı gibi nedenleri de ekleyebiliriz.

1.6. Örgütlerde Çatışma Türleri

Örgütlerde yaşanan çatışmaları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. İlgili yazın incelendiğinde, çatışma türleri konusunda farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Burada yapılan sınıflandırma "taraf olanlar ile ilgili çatışma", "örgüt içindeki yerine göre çatışma", "niteliğine göre çatışma" şeklinde başlıklar altında toplanarak bu çatışma türleri ayrı ayrı açıklanmaktadır.

Tablo 2: Örgütlerde Çatışma Türleri

Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma
- Bireysel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)
- Bireylerarası Çatışma
- Bireyler ve Gruplararası Çatışma
- Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışma
- Bölümlerarası Çatışma
- Örgütlerarası Çatışma
- Farklı Örgütler İçindeki Bireylerarası Çatışma
Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması
- Dikey Çatışma
- Yatay Çatışma
- Çapraz Çatışma
- Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması
Niteliğine Göre Çatışmalar
- Fonksiyonel Çatışma
- Fonksiyonel Olmayan Çatışma
Diğer Çatışma Türleri
- Rol Çatışması
- Amaç Çatışması
- Kurumlaşmış Çatışma

1.6.1.Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Aşağıda, örgütlerde yaşanan çatışmalara taraf olanlarla ayrı ayrı açıklama yapılmaktadır.

1.6.1.1. Bireysel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)

Bireysel çatışma, kişinin hangi işi yapmasının kendisi için daha yararlı olacağını bilmemesi veya belirsizliklerin olduğu durumlarda ortaya çıkar. Kişiden yapabileceğinden çok daha fazlasının istenmesi, yine bu tip çatışmaya verilebilecek bir örnektir.⁸² Ayrıca bireysel çatışma, kişi kendisine verilen görevi başaramayacağını ve zamanında yerine getiremeyeceğini hissettiği durumlarda da söz konusu olabilir. Bu çatışma ile birey **fizyolojik** (kalp ve damar hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları vb.), **psikolojik** (sürekli kaygı duyma, depresyon, uykusuzluk, aşırı uyku ihtiyacı vb.) ve **davranışsal** (agresif veya içe kapanık olma, stres karşısında geri çekilme veya sürekli karşı koyma, işbirliğinden uzaklaşma vb.) boyutta olumsuz sonuçlar yaşayabilir.⁸³

1.6.1.2.Bireylerarası Çatışma

Bireylerarası çatışma; bireylerin farklı görüş açlarına, amaçlara, algılama düzeylerine sahip olmalarından, aralarındaki iletişim eksikliğinden, geçmişte aralarında yaşadıkları sorunlardan, rekabetten vb. durumlardan kaynaklanır. Bireyler arası çatışmanın sınırları, iki kişinin uyuşmadığı ve sürekli birbirlerini etkilemeye başladığı zaman çizilir.⁸⁴ Bireyler arası çatışmalar, kişinin duygularını derin bir şekilde etkilediğinden dolayı çoğu insan için ciddi bir problemdir.⁸⁵

⁸² Sezer Korkmaz (1994), "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", **Verimlilik Dergisi 1**, s.79.

⁸³ Oya Aytemiz Seymen, Gülay Özdemir (2002), "Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 16,Sayı5-6, s.258.

⁸⁴ Lussier, **Ön.Ver.**, s.245.

⁸⁵ Newstrom, Davis, **Ön.Ver.**, s.392.

1.6.1.3 Bireyler ve Gruplararası Çatışma

Bu tür çatışma, grup üyesinin grup kurallarına uymadığı zaman gruba çatışmaya düşmesi demektir.⁸⁶ Bireylere kendi iş gruplarına benzemeleri gerektiği fikrini zorla kabul ettirmek amacı da, sık sık bu çatışma türünün yaşanmasına neden olur.⁸⁷

Grubun paylaştığı değer, norm ve inançların dışında hareket eden kişi, grubun baskısıyla karşılaşacaktır. Uygun davranışı göstermeyen kişi, grubun önce tepkisi ile ve daha sonra hala uyum sağlamaması halinde dışlanması ile karşılaşacaktır.⁸⁸

1.6.1.4 Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışma

Örgütlerde bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde, grup içi çatışma söz konusudur. Çatışmanın bir başka türü, örgüt içinde bulunan birden fazla grup arasındaki çatışmadır.⁸⁹ Gruplararası çatışma, kavramsal olarak kişilerarası çatışmaya benzemektedir.⁹⁰ Bu çatışmalar, farklı bakış açılarından, farklı amaçlardan ve kıt kaynaklar için rekabet mücadelesi gibi kaynaklardan meydana gelmektedir. Özellikle kıt kaynaklar için rekabet mücadelesi, gruplararası çatışmanın çekirdeğini oluşturur.⁹¹

⁸⁶ Lussier, *Ön.Ver.*, s.245.

⁸⁷ Stoner, Freeman, *Ön.Ver.*, ss.392, 394.

⁸⁸ Ataman, *Ön.Ver.*, s.474.

⁸⁹ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.221.

⁹⁰ Fred Luthans, (1992), *Organizational Behavior*, (USA: McGraw Hill Inc.), s.370.

⁹¹ Newstrom, Davis, *Ön.Ver.*, s.392, 393.

1.6.1.5 Bölümlerarası Çatışma

Örgüt içindeki her bölümün kendi içinde kapalı sistem mantığı ile hareket etmesi ve bütün içindeki yerini fark edememesi, örgüt amaçlarının gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. İşletmenin sahip olduğu kaynakların dağılımında ve ortak dil ve hareketin oluşturulmasında, fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış yapılar yetersiz kalmakta; bu da yıkıcı çatışmalara neden olmaktadır. Her bölümün sadece kendi amaçlarını gerçekleştirme yönünde çaba göstermesi, bu çatışmaları şiddetlendirmektedir.⁹²

1.6.1.6 Örgütlerarası Çatışma

Örgütlerarası çatışma, bir örgütün kendi sınırları dışındaki başka bir örgütle çatışmasını ifade eder. Aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin birbirleriyle çatışması, sendika –örgüt çatışması, çevreyi koruma dernekleri çatışması vb. çatışmalar, örgütler arası çatışmaya örnek olarak gösterilebilir.⁹³ ABD'nin ve diğer birçok ülkenin ekonomik dünyasında bu çatışma türü vardır ve arzu edilen bir çatışma şeklidir. Bu tarz çatışmaya genellikle « rekabet » denir. Bu çatışmalar yeni üretimlere, teknolojilere, hizmetlere sahip olma ve kaynakların daha verimli kullanımını geliştirme mücadelesi sonucunda ortaya çıkar.⁹⁴

1.6.1.7 Farklı Örgütler İçindeki Bireylerarası Çatışma :

Günümüzde bu tür çatışma giderek artmaktadır. Yerel bir şirket hakkında sürekli yazılar yazan bir gazete, bu duruma örnek gösterilebilir. Bu durumdan dolayı er ya da geç şirketin halka ilişkiler müdürü ile gazete yöneticisi çatışma içine girecektir.⁹⁵

⁹² Ataman, Ön.Ver., s.475.

⁹³ Aynı, s.475.

⁹⁴ Stoner, Freeman, Ön.Ver., s.394.

⁹⁵ Aynı, s.394.

1.6.2. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Aşağıda çatışmanın, örgüt içinde yaşandığı yere göre açıklama yapılmaktadır.

1.6.2.1 Dikey Çatışma

Dikey çatışmalar, bir örgüt içinde farklı hiyerarşik düzeyler arasında⁹⁶ başka bir ifadeyle ast – üst durumundaki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan çatışmalardır.⁹⁷ Bu tür çatışma genelde haberleşme ya da amaç uyumsuzluğu gibi nedenlerden kaynaklanır.⁹⁸ Bu çatışma, kişisel düzeyde olabileceği gibi gruplar düzeyinde de olabilir. İş bölümü ve uzmanlaşma olmayan örgütlerde yöneticilerin astlarını farklı amaçlarda kullanmak istemeleri sonucunda ast ile yönetici arasında yaşanan çatışma bu konuda en fazla karşılaşılan örnektir.⁹⁹

1.6.2.2 Yatay Çatışma

Bir örgüt içinde aynı hiyerarşik düzeydeki kişi veya kademeler arasındaki çatışmalar, yatay çatışmalardır.¹⁰⁰ Bu çatışma türü de kişisel düzeyde olabileceği gibi, gruplar düzeyinde de olabilir. Yatay çatışmanın en önemli nedenlerinden biri, kişilerin veya grupların karşı tarafın amaçlarını önemsemeyen salt kendi amaçları için çabalama mücadelesi yani rekabettir.

Bir örgütte aynı departmanda görev alan işgörenlerin, yöneticilerine görünmek için birbirleri ile çatışmaya girmesi, buna örnek olarak verilebilir.¹⁰¹

⁹⁶ Richard W. Woodman, Don Hellriegel, John W. Slocum, (1995), **Organizational Behavior**, (USA: West Publishing Company), s.429.

⁹⁷ Şerif Şimşek, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik, (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), s.249.

⁹⁸ Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, **Ön.Ver.**, s.241.

⁹⁹ Türkel, **Ön.Ver.**, s.112.

¹⁰⁰ Woodman, Hellriegel ve Slocum, **Ön.Ver.**, ss.429, 430.

¹⁰¹ Türkel, **Ön.Ver.**, s.112.

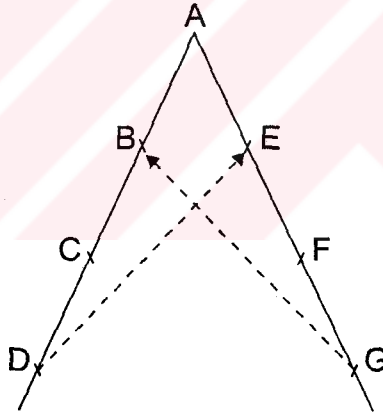
1.6.2.3 Emir – Komuta ve Kurmay Çatışması

Bu çatışma, daha çok örgütteki kişi ya da birimlerin üstlendikleri rollerden kaynaklanmaktadır. Emir – komuta birimleri, emir verme hakkına sahipken; kurmay birimlerin sadece alınacak kararlara ışık tutma, bilgilendirme ve tavsiyede bulunması söz konusudur¹⁰² ve genelde bu kişiler tepe yöneticisine bağlıdırlar. İki grubun ilişkisi, çeşitli nedenlerle (uzmanlık farklılığı, tecrübe farklılığı, tutum – değer farklılığı vb.) aralarında çatışma çıkmasına yol açar ve bu tür çatışmalara iş -dünyasında çok sık rastlanılmaktadır.¹⁰³

1.6.2.4 Çapraz Çatışma

Örgüt içinde bir yöneticinin kendi bölümü dışında çalışan diğer işgörenlerle çatışmasıdır.

Şekil 2: Çapraz Çatışma



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.82.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi (B) , (G) ile ve (E) , (D) ile çapraz olarak ilişki halindedir. Bilgi alışverişi amacını taşıyan çapraz ilişki, etkin karar almaya yardımcı olabilirken; bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan işgörenlere emir vermesi şekline dönüşürse örgütsel düzen, yerini

¹⁰² Ataman, Ön.Ver., s.496.

¹⁰³ Tekarslan,Kılınç,Şencan ve Baysal, Ön.Ver., s.241.

örgütsel düzensizliğe bırakmak zorunda kalır¹⁰⁴ ve böylece örgütte çapraz çatışmalar yaşanmaya başlar.

1.6.3. Niteliğine Göre Çatışmalar

Bazı çatışmalar örgütte olumlu sonuçlar sağlarken, bazıları ise örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Aşağıda çatışmanın fonksiyonel olup olmamasına göre açıklama yapılmaktadır.

1.6.3.1 Fonksiyonel Çatışma

Klasik Yönetim Yaklaşımında tüm çatışmalar gereksiz ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir unsur olarak görülürken, Çağdaş Yönetim Yaklaşımı bazı çatışmaların fonksiyonel olduğunu savunmaktadır. Fonksiyonel çatışma, yeni fikirlere, bilgilere ve problem çözümünde yeni yöntemlere yol açarak, yanlış inançların ve değerlerin düzeltilmesine yardım eder. Örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan çatışmalar fonksiyonel çatışmalardır. Ayrıca bunlar örgüt performansını artırarak, örgüte kazançlar sağlar.¹⁰⁵

1.6.3.2 Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Örgütleri amaçlarına ulaşmaktan alıkoyan ve amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalar bu sınıfa girer. Klasik ve Neo – Klasik Yaklaşımlar, bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır.¹⁰⁶ Fonksiyonel olmayan çatışma, örgütte performansın azalmasına, yapılan planlar içindeki karar alımlarının veya alınan kararların sonuçlarının ertelenmesine ve maliyetlerin artmasına neden olur; öte yandan örgüt içindeki takım üyeleri arasında anlaşmazlıklar yaratabilir.¹⁰⁷

¹⁰⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, (2001), *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi), ss.82, 83.

¹⁰⁵ Ivanevich ve Matteson, *Ön.Ver.*, s.304.

¹⁰⁶ Koçel, *Ön.Ver.*, s.460.

¹⁰⁷ Hashem Al – Tabtabai, Alex P.Alex ve Ahmed Aboualfotouh, (2001), "Conflict Resowtion Using Cognitive Analysis Approach", *Project Management Journal*, Vol32,No2, s.2.

1.6.4. Diğer Çatışma Türleri

Yukarıda açıklanan çatışma türlerine ek olarak, Rol Çatışmasını, Amaç Çatışmasını ve Kurumlaşmış Çatışmayı verebiliriz.

1.6.4.1 Rol Çatışması

Bireyler pek çok örgüt içi ve örgüt dışı rolü aynı anda üstlenmek durumundadır. Kuşkusuz örgüt dışından gelen roller de bireyin örgütsel davranışı üzerinde etkili olmakla beraber, rol çatışması ve belirsizliği açısından daha fazla ağırlığa sahip olan örgüt içi rollerdir.¹⁰⁸ Bireyden aynı anda birbirleriyle çelişen rolleri üstlenmesinin istenilmesi, bireyin sahip olduğu değer, beceri ve ihtiyaçlarının üstleneceği rolle uyumsuz olması ve bireye aşırı rol yüklenilmesi sonucu başaramayacağı duygusuna kapılması yani bireyin örgüt içindeki oynamak istediği rol ile oynaması beklenen rol arasındaki uyumsuzluklar, rol çatışmasına neden olur.¹⁰⁹

1.6.4.2 Amaç Çatışması

Amaç çatışması, örgüt içindeki çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar (kişi / grup) arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkan çatışmalardır.¹¹⁰ Örgüt içindeki her birim kendi birimleriyle ilgili çok çeşitli ve diğer birimlere göre çok farklı amaçlar belirleyebilir ve diğer birimlerin amaçlarını dikkate almadan bunları gerçekleştirmek isteyebilir. İşte her birim bu şekilde hareket ettiği taktirde örgütlerde amaç çatışmasının olması kaçınılmazdır.

¹⁰⁸ Türkel, Ön.Ver., s.124.

¹⁰⁹ Koçel, Ön.Ver., s.462.

¹¹⁰ Aynı, s.462.

1.6.4.3 Kurumlaşmış Çatışma

Kurumlaşmış çatışma, bir çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin ve çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının ve hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder.

Bu tür çatışmanın tipik örneği, işçi – işveren ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmalardır. Şikayetlerin nasıl yapılacağı, disiplin konuları, grev ile ilgili konular ya da gerek toplu sözleşmelerle gerek yasal hükümlerle belirli yöntemlere bağlanmıştır.¹¹¹

1.7. Örgütlerde Çatışmanın Sonuçları

Çatışan taraflar arasında, etki – tepki şeklinde karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin sonucu olan çatışma; grubun performansını artıran “yararlı çatışma “ veya performansı engelleyen “zararlı çatışma “ şeklinde sonuca sahiptir.¹¹² Çatışmalar iyi yönlendirildikleri takdirde, örgüte olumlu sonuçlar sağlar. Ayrıca bir çatışma, yönetsel çabayı ve örgütsel kaynakları yok edebilmesine rağmen, problem çözmede ve yeni program geliştirmede yol gösterebilir.¹¹³

Çatışmaların söz konusu olumlu ve olumsuz sonuçlarını aşağıdaki gibi bir tablo yardımıyla gösterebiliriz.

¹¹¹ Koçel, Ön.Ver., s.463.

¹¹² Stephan P.Robbins (1997), **Organizational Behavior Concepts, Contraversies, Applications**, (USA: Prentice Hall International Inc.), s.445.

¹¹³ Patrick J.Montana, Bruce H.Charnov, (1993), **Management**, (USA: Library of Congress Cataloging), s.333.

Tablo 3: Gruplararası Çatışma Sonuçları

Çatışmanın Karakteristikleri	Çatışmanın Olumlu Sonuçları	Çatışmanın Olumsuz Sonuçları
* Rekabet	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasyonu artırır. - Rekabetçi yeni fikirlerin üretimini destekler. - Grup için kontrol ve denge sistemine yardım eder. - Grubu, daha fazla « Göreve yönelik » hale getirir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasyonu azaltır. - Enerji ve zaman israfına yol açar. - Daha iyi bir « bilgi yönetimini » engeller. - Grup amaçlarını, örgütün amaçlarından üstün tutmaya götürebilir.
* Bilginin Tarif Edilmesi ya da Gizlenmesi	-----	<ul style="list-style-type: none"> - Kararların niteliğini bozar. - Çabaların tekrarlanmasına neden olur. - İş akışı ve programlarda, kaymalara ve ertelemelere yol açar.
* Kararlar İçin Üstlere Başvurma	<ul style="list-style-type: none"> - Üstlerin, astları ve onların işlemleri konusunda daha bilgili olmalarını sağlar. - Üstün bir arabulucu olarak devreye gireceği, «yüz yüze tartışmalara » olanak sağlar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Üstlerin bu tartışmalara ayırdığı zaman, kendi asli işlevlerini etkileyip, aşırı iş yükü üstlenmelerine yol açar. - Üstlerin, tam bilgiye sahip olmadan, sezgi ve iradeleri ile hatalı karar vermeleri riski yüksektir.
* Karar Süreçlerinin Biçimselliği ve Katılığı	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemin kararlılığını (istikrarını) artırabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Değişime adapte olma esnekliğini en aza indirir.
* Gruplararası Etkileşimin Azalması	<ul style="list-style-type: none"> - Karşı tarafla ilişki kurmadan doğabilecek sorunları azaltabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> - İşbirliği çabalarını azaltır. - Görev koordinasyonunu ve başarımını engeller.
* Güven azlığı, kuşku ve düşmanlık duyguları	<ul style="list-style-type: none"> - Grup içi bağlılığı ve işbirliğini, üyelerin gruba uyumunu ve otorite kabulünü artırır. 	<ul style="list-style-type: none"> - Psikolojik gerginliğe ve işgücü devrine yol açar. - Kendi amacına aşırı bağlanıp, diğer tarafı sabote etme çabalarını artırır.

Kaynak : Ercan Ergün (1997) « Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama » Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze,s.93

1.7.1 Örgütlerde Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Açık ve sert saldırganlıkların olduğu yerde, çatışmanın yararlı olabileceği bir durumu düşünmek zordur. Fakat düşük ve orta seviyedeki çatışmaların, grubun etkinliğini artırabileceği düşüncesini doğrulayacak örneklerle rastlanabilir. Çatışma, grup üyeleri arasında alınan kararların kalitesini artırdığında, uyarıcı yaratıcılığı, yeniliği teşvik ettiğinde ilgileri ve merakı geliştirdiğinde yapıcıdır.¹¹⁴ Çatışmanın örgüte sağlayacağı yararlar aşağıdaki maddeler halinde de verilebilir (*):

- İki grup arasında oluşan çatışma sürecinde gruplar, kendi içlerinde dayanışma ve birlik oluşturur; çatışma sonucunda ise, önceden ve çatışma sürecinde oluşan anlaşmazlık durumu ortadan kaldırılıp, gruplar arasında da birlik sağlanabilir.
- Çatışma sonucunda, taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya çıkaracaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.
- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular da elde edebilecektir. Diğer bir deyişle ; çatışma sonrası örgüt kendine çekidüzen vererek üretim eylemlerini ön plana çıkarabilir.
- Çatışma sayesinde, uzun süredir sürüncemede kalmış ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış olan örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır. Başka bir deyişle, çatışmaya yol açan

¹¹⁴ Robbins, **Ön.Ver.**, ss.445, 446.

(*) Çatışmanın örgüte sağlayacağı olumlu sonuçların açıklanmasında Eren 2001: 398-399; Başaran'ın 1998: 201; adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

kararsızlık ve uyuşmazlıklar ortadan kaldırıldığında, örgütte bütünleşme sağlanabilecektir.

- Çatışma, örgütün sorunlarının su yüzüne çıkmasına ve böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırabilir; öte yandan eski amaçların çağdaşlaşmasına yol açabilir.
- Çatışma; işgörenleri güdüleyerek, örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Çatışmayla başa çıkabilme becerileri, çalışanların bakış açılarının genişlemesini ve onların yeni alanlara yönelmelerini sağlayarak, bireysel meslek başarısını arttırabilir.
- Çatışma iyi yönetildiği takdirde, örgütün kaynaklarının dağılımı daha dengeli ve çalışanların yetki dağılımı daha açık olacaktır.
- Çatışmanın çözümü için yapılan planlar, amaçların, ilgilerin ve yapılan faaliyetlerin tekrar gözden geçirilerek iyileşmesine neden olabilir ve bu da örgütün kalitesini artırabilir. Çatışma sonrası örgütün havası iyileşebilir; bu da değişime ve gelişime yol açabilir.
- Çatışan bireyler veya taraflar, çatışma ile, kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.
- Çatışma, öğrenmeyi özendirilmekte ve eleştiriye daha hoşgörülü olarak kabul etmeyi sağlamaktadır.

1.7.2 Örgütlerde Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın genellikle örgütlerde yaratacağı istenilmeyen sonuçlar ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir :^(*)

- Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.
- Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışlarına neden olabilir. Çatışanlar birbirlerini düşman görebilirler; bunun sonucunda diğer tarafı önyargılı terimlerle tanıyabilirler.
- Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir. Çatışma ile birlikte örgütün amaçlarının savsaklandığı ve amaçlardan sapıldığı görülebilir. Ayrıca, bölümler ya da takımlar, üstünlük karmaşasını yaşamaya eğilim gösterebilirler; yaptıklarını hep doğru, karşı bölümün ya da takımın yaptıklarını ise hep yanlış görebilirler; güçlerini ve başarılarını abartabilirler; üyelerin düşünmelerini kısıtlayabilirler.
- Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.
- Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.
- Çatışma, güven duygusunun kaybına ve kaderciliğe neden olabilir.
- Çatışmalar iletişimi geciktirebilir; hatta kasıtlı olarak bilgi aktarımının sabote edilmesine neden olabilir. Ayrıca çatışanlar, aralarında oluşan iletişimin anlamını kendi gereksinmelerine göre çarpıtabilirler.
- Grup içi çatışmalar, grup bağlılığının bozulması sonucuna götürebilir.
- Çatışma, taraflarda başarıma arzusunu köreltebilir.

(*) Çatışmanın olumsuz sonuçlarının açıklanmasında Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal 2000: 300; Başaran'ın 1998: 201; adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

- Çatışmaların yoğun yaşanması, özellikle de biçimsel sistemler açısından liderliğin otokratik bir tarzı benimsemesine ve organizasyon yapısının mekanistik bir hale dönüşmesine neden olabilir.
- Çatışma, ürün ya da hizmet bakımından birbirine bağımlı olan tarafların, engellenme, miktar azaltma, zamanında teslim etmeme ya da kasten yanlış yönlendirme gibi yollarla birbirlerinin faaliyetlerini baltalamalarına neden olabilir ve böylece örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.
- Çatışma, çatışmaya taraf olanların birlikte çalışmayı istememelerine ve dolayısıyla aynı grupta yer alıyorsa ekip çalışması yapmamalarına sebebiyet verebilir.
- Çatışma ile birlikte güçlü olumsuz duygular fazla oldukça, strese neden olur. Bu da çalışanların ruh sağlığına elverişsiz bir ortam oluşturur.¹¹⁵
- Çatışma, bireyler, gruplar veya bölümler arasındaki iletişimi bozarak bunlar arasındaki birliğin yol olmasına neden olur.

Yukarıda sıralanan olumlu ve olumsuz sonuç olasılıklarına başka maddeler de eklemek mümkündür. Ancak, önemli olan nokta, çatışmaların mutlaka zararlı ve önlenmesi gereken gereçler olarak görülmemesi gerekliliğidir. Kuşkusuz, olumsuz sonuçlanması kuvvetle muhtemel olan çatışmaların giderilmesi, çatışmanın yer aldığı ortamın etkinlik ve sağlığı açısından bir zorunluluktur. Bununla beraber, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmaların enerji ve motivasyonu artırıp, yaratıcılığı harekete geçirerek verimliliği yükselteceği de gözden uzak tutulmamalıdır.¹¹⁶

¹¹⁵ Baron,Greenberg, **Ön.Ver.**, s.466.

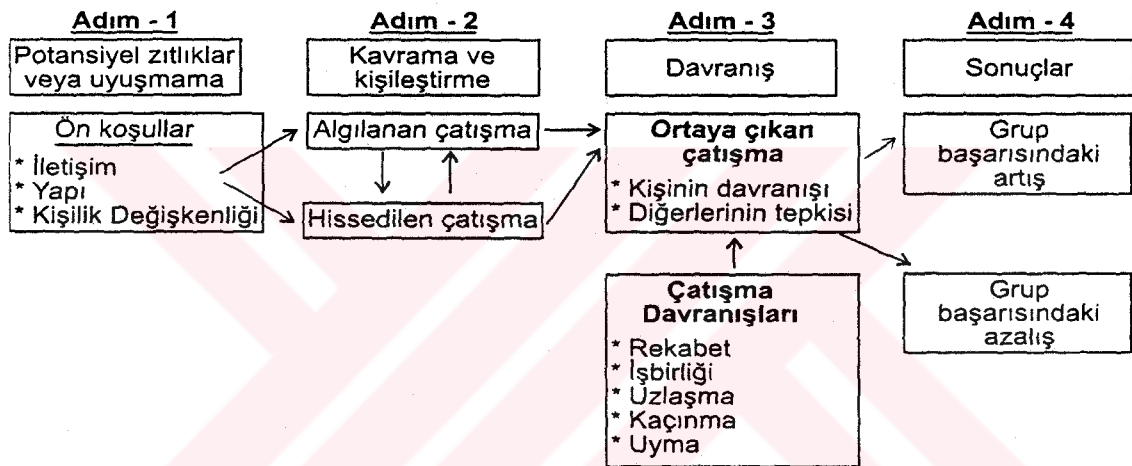
¹¹⁶ Tekarslan,Kılınç,Şencan ve Baysal, **Ön.Ver.**, s.301.

1.8. Örgütlerde Çatışma Sürecinin Aşamaları

Robins'e göre örgütsel çatışma süreci dört aşamayı kapsar; bunlar, potansiyel zıtlık veya birbirine uymama, kavrama ve kişileştirme, davranış ve süreçlerdir.¹¹⁷

Bu süreç aşağıdaki şekil yardımıyla gösterilebilir.

Şekil 3: Örgütsel Çatışma Süreci



Kaynak : Robins, Ön.Ver., s.437

Örgütsel çatışma sürecinin aşamaları aşağıdaki şekilde açıklanabilir.

1.8.1 Potansiyel Zıtlıkların Olması ve Uyuşmama Aşaması

Çatışmanın meydana gelmesi için, fırsatlar yaratan şartların ortaya çıkması veya varlığı gereklidir. Bu şartlar doğrudan doğruya çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bunlar aşağıda sıralanan üç kategori içinde incelenebilir :

¹¹⁷ Robbins, Ön.Ver., s.437.

- İletişim
- Yapı
- Kişilik değişkenliği

İletişim: Çatışma kaynaklarından biri olabilir. İletişim kanalları içindeki anlamsal farklılıklardan meydana gelen zıtlıklar, yanlış anlamalar ve « iletişim gürültüsü » ve bunun sonucunda bilginin yetersiz şekle dönüşmesi iletişim için engeldir ve bunlar çatışma için potansiyel şartlardır. İletişimin çok fazla olduğu veya çok az olduğu durumda, çatışma için potansiyel artar.

Yapı: Örgütün büyüklüğü ve özelliği çatışmayı atırmak için etken olarak rol oynamaktadır. Örgüt ne kadar büyüksün ve faaliyetleri ne kadar özelse çatışmanın olma ihtimali de o kadar fazladır.

Kişilik değişkenliği: Potansiyel çatışma kaynaklarından biri de kişisel farklılıklardır. Bunlar, herbir kişinin sahip olduğu ve kişisel karakteristiği olan kişisel özellikleri ve farklılıklarıdır. Kişilerin değer sistemlerindeki farklılıklar, çatışma için önemli bir potansiyel kaynaktır.¹¹⁸

Potansiyel zıtlıklar ise çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Organizasyon içerisinde; örneğin örgütteki grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların alt birimleri arasında dağıtılması ve dağıtımında izlenen yöntemler, çatışma yaratabilecek durumlardır.¹¹⁹

1.8.2 Kavrama ve Kişileştirme Aşaması

Kavrama ve kişileştirme adını alan bu ikinci aşamada potansiyel zıtlık ortaya çıkmaya başlayacaktır. Çatışma bir algılama olayı olduğu için, taraflar kısmen ya da tamamen potansiyel koşulların güncel hale geldiğini anlarlar.¹²⁰

¹¹⁸ Robbins, **Ön.Ver.**, ss.437, 439.

¹¹⁹ Türkel, **Ön.Ver.**, s.110.

¹²⁰ Tekarslan,Kılınç,Şencan ve Baysal, **Ön.Ver.**, s.264.

Yani algılanan çatışmada, tarafların tamamı ya da bir kısmı, çatışmanın gizli koşullarının varlığını farketmiştir. Bireyin, kendisine yönelik tehdit edici durumları; " baskı " ya da "dikkatini başka bir yere yoğunlaştırma " gibi savunma mekanizmaları yoluyla bastırmaya çalışması, algılanan çatışmanın varlığını ortaya koyar.¹²¹ Bununla beraber bir çatışmanın algılanmış olması, her zaman için kişileştirildiği anlamını taşımamaktadır.¹²² Hissedilen çatışma ise; çatışmanın engellenme, kaygı, gerilim, düşmanca duygulara sahip olma gibi belirtilerle açıkça yaşanmasını ifade eder ve algılanan çatışmadan farklı nitelik taşır. Hissedilen çatışmanın gizli çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden doğması mümkündür.¹²³

1.8.3 Davranış Aşaması

Bu sürece « açık çatışma süreci » de denilir. Davranış aşamasında, insanlar birbirlerine engel olur veya zıt fikirlerle birbirinin önünü kesmeye çalışır.¹²⁴ Yani bu süreçte, çatışan taraflar tarafından ifadeler, eylemler ve tepkiler gösterilir. Bu çatışma davranışları, sık sık ve her bir tarafın amaçlarını gerçekleştirme girişiminde bulunmaya çalışacağı zaman ortaya çıkar. Ayrıca çatışma davranışı; rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçimindedir.¹²⁵ Davranış aşaması, birbirini etkileyen bir dinamik bir süreçtir. Bu süreci aşağıdaki şekil yardımıyla gösterebiliriz.

¹²¹ Türkel, Ön.Ver., s.111.

¹²² Robbins, Ön.Ver., s.440.

¹²³ Tekarslan,Kılınç,Şencan ve Baysal, Ön.Ver., s.264.

¹²⁴ John A.Wagner III, John R.Hollenbeck, (1992), **Management of Organizational Behavior**, (USA: Prentice Hall, Inc.), s.482.

¹²⁵ Halil Can, (1997) **Organizasyon ve Yönetim** (Ankara: Siyasal Kitabevi), s.307.

Tablo 4: Çatışma Yoğunluk Süreci

Yok Eden Çatışma	Diğer kişileri ortadan kaldıran açık çabalar Agresif fiziksel saldırılar Tehditler ve ultimatomlar Kendini hissettiren sözlü saldırılar Açık sorunlar veya karşı tarafın meydan okuması
Çatışma Yok	Önemi az olan anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar

Kaynak: Robbins, Ön.Ver., s.443

Hemen hemen tüm çatışmalar bu süreci izler. Sürecin ilk aşamasında yani çatışmanın düşük olduğu kısımda, göze çarpmayan, direkt olmayan ve meydana gelen gerilimin kontrolünün yüksek olduğu çatışma mevcuttur. Çatışmayı yaratacak düşünceler yüksek derecede yıkıcı oluncaya kadar, süreç boyunca yukarıya doğru taşınır. Çarpışmalar, kargaşalar ve mücadeleler üst sıraya geçer; çoğu kişi tarafından, çatışmalar süreç içerisinde üst sıraya ulaştığı zaman sürekli « zararlı » olur şeklinde düşünülür. Sürecin daha düşük seviyelerinde genellikle « yararlı » çatışmalar devam eder.¹²⁶ Yüksek seviyede yaşanan açık çatışmada, çatışan gruplar arasındaki ilişkiler en büyük riski taşır ve örgütsel performans ciddi bir şekilde tehlike altına girer. Eğer çatışma hızlı bir şekilde çözümlenmezse, grup ve örgüt verimliliği düşer.¹²⁷

¹²⁶ Robbins, Ön.Ver., s.443.

¹²⁷ Wagner III, Hollenbeck, Ön.Ver., s.482.

1.8.4 Sonuç Aşaması

Sonuç aşaması, çatışma sürecinin son halkasıdır. Eğer çatışma bireylerin kabul ettiği şekilde karara bağlanırsa, potansiyel çatışma ortadan kalkar ancak çatışmanın kırıntıları varlıklarını sürdürür. Bu durum yeni bir çatışmaya neden olabilir. Örneğin; kıt kaynakların kullanımıyla ilgili tartışmaların sonucu, genellikle uzlaşma yoluyla karara bağlanır. Bu uzlaşmada, hiçbir taraf istediğini tam olarak elde edemediği için, bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın sebebinin oluşturabilir.¹²⁸

1.9.Örgütlerde Çatışma Yönetimi

En genel yaklaşım ile yönetim, kişiler arası anlaşmaya dayalı uygulamaların bütünüdür ve buradan hareketle yönetimin örgüt ortamında istediği sonuç, anlaşmadır.¹²⁹ Oysa ki örgüt üyeleri arasında karşılıklı dayanışma sonucunda, kaçınılmaz bir gerçek olarak, çatışmalar yaşanmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi bu çatışmaların bazıları örgüt için yararlı sonuçlar getirirken; bazıları ise gerçekten örgüt için bir tehlike kaynağıdır. Önemli olan, çatışmanın uygun bir şekilde yönetilip, örgüt ve bireyler için olumlu bir güç yaratabilmesini sağlamaktır.¹³⁰ Bu noktadan hareketle bazı yazarlar, çatışmaların örgüte zarar verdiği ve çözümlenmesi gerektiği fikrini savunurken; bazıları; bu düşüncenin yanında, belirli düzeyde ve fonksiyonel nitelikteki çatışmaların örgüt için önemli olduğunu öne sürmekte ve bu seviyede bir çatışmanın nasıl yaratılabileceği ile ilgili yöntemler geliştirmektedirler. (Örn; gruba diğerlerinden tümüyle farklı olan birini dahil etme, eleştiride bulunma, yeniden yapılanma vb.).

Çatışma Yönetimi; örgütte var olan çatışmadan rasyonel bir şekilde yararlanmak için, başka bir deyişle, çatışmanın olumsuz sonuçlarını en aza

¹²⁸ (<ftp://www.1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/savi-2/m00024.pdf>). Erişim Tarihi: 27.01.2003. (Internet)

¹²⁹ Erdoğan, Ön.Ver., s.145.

¹³⁰ Bagshaw, Ön.Ver., s.206.

indirebilmek ve olumlu sonuçlarından yararlanabilmek için girişilen çabaların planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir. Çatışma yönetiminde, her bir çatışma durumu yakından incelenmeli ve çatışmanın mümkün olan en kısa sürede ve tamamen çözümlenebilmesi için çatışmanın altında yatan nedenler bilinmelidir.¹³¹ Etkili çatışma yönetimi süreçlerinde, çalışanların karakterlerini, örgütsel şartları ve çevrenin nasıl olduğunu anlamak önemlidir.¹³²

İlgili literatür incelendiğinde bazı yazarlara göre çatışma yönetimi ile ilgili beş geleneksel yaklaşımın ortaya atıldığı görülebilir.^(*) Bunlar, kaçınma, güç kullanma, uzlaşma, uyma ve işbirliğidir. Bunun yanında bazı yazarlar, ise bu yaklaşımlara çeşitli çatışma yönetimi tekniklerini eklemişlerdir. (Bu yönetim teknikleri ayrıntılı bir şekilde açıklanacaktır.)

1.9.1.Örgütlerde Çatışma Yönetimi Süreci

Örgütlerde çatışma ile ilgili literatürde, çatışma yönetiminin süreçler halinde açıklandığı kaynak sayısı oldukça sınırlıdır. Burada çeşitli kaynaklardan yararlanılarak çatışma yönetimi ile ilgili beş aşamadan oluşan bir süreç oluşturulmuştur. Bu adımlar sırasıyla şöyledir:

1.adım: Çatışmanın varlığının tespit edilmesi veya potansiyel çatışma kaynaklarının öngörülmesi.

2.adım: Tespit edilen çatışmanın analiz edilmesi

3.adım: Çatışmanın yönetilmesi için planların yapılması.

4.adım: Çatışma yönetimine ilişkin yöntemlerin uygulamaya konması

5.adım: Çatışma yönetiminin değerlendirilmesi

¹³¹ Tabtabai, Alex ve Aboualfotouh, *Ön.Ver.*, s.34.

¹³² Jonathan A. Rhoades, Arnold Josh ve Jay Clifford (2001), "The Role of Affective Traits and Affective States In Disputants Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", *Journal of Organizational Behavior, J.Organiz, Behav.*22, s.343.

(*) Çatışma yönetimi için beş geleneksel yaklaşımı savunan yazarların, Dreu, Evers, Beersma, Kluwer ve Nauto (2001), s.646; Montoya-Weiss, Massey ve Song (2001), s.1252, Woodman, Hellriegel ve Slocum, (1995), s.441; Bagshaw, s.206; Kozan, s.95; Gobel, Koenig ve Bechinger, (1998), s.423, kaynaklarında adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

1.9.1.1.Çatışmanın Varlığının Tespit Edilmesi veya Potansiyel Çatışma Kaynaklarının Öngörülmesi

Örgüt, çeşitli faaliyetlerde bulunan birey ya da grupların karşılıklı hareketlerinin, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve bakış açılarının ortaya çıkmasıyla oluşmuş yapıdır.¹³³ Daha önce de belirtildiği gibi,yakın işbirliği, etkileşim ve iletişim halinde faaliyet gösteren örgütlerde çatışmanın var olması kaçınılmazdır. Örgütlerde potansiyel çatışmanın varlığı, bir gerçektir. Çünkü, örgütün oluşturulmuş yapısı, örgüt içinde çalışan işgörenlerin kendisi, işgörenlerin karşılıklı etkileşimi birer potansiyel çatışma kaynağıdır. Bu süreçte, çatışmanın varlığının tespit edilmesinin yanında, çatışmaya neden olabilecek kaynakların yani çatışma yaratabilecek potansiyel kaynakların da tespiti söz konusudur. Örgütlerde birlik ve beraberliğin bozulması,bağlılığın azalması, örgüt içindeki bireylerin birbirlerine düşmanca tavırlar alması, iletişimin bozulması, başkalarını suçlama, kavga, tehdit, öfke ve hilekarlık, saldırı vb. örgütü ve örgütteki bireyleri olumsuz yönde etkileyen ve en önemlisi örgütsel verimliliğin azalmasına yol açan belirtilerle çatışmanın varlığı farkedilebilir. Örgütlerde bu tür sorunlar yaşanmaması için herşeyden önce; örgüt çatışmaya neden olacak kaynakları belirlemeli ve bu sonuca göre önlemler almalıdır.

1.9.1.2.Tespit Edilen Çatışmanın Analiz Edilmesi

Örgütte çatışmanın varlığı ya da potansiyel çatışma kaynakları tespit edildikten sonra, çatışmanın ortaya çıkış sebebi, çatışan veya çatışma olasılığı bulunan kişiler veya grupların tespiti, bu kişi veya grupların davranışlarının incelenmesi vb.gibi benzer birçok araştırma ile çatışma ayrıntılı bir şekilde analiz edilir.

Çatışma yapısının ayrıntılı bir şekilde analizi için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

¹³³ Seçil Taştan,Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi,Kasım 2002,<http://insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>,(Internet)

- Çatışma yaratan anlaşmazlık nedir (Bu sorusu ile çatışmanın nedeni ortaya konulur.) ya da beklenen anlaşmazlıklar neler olabilir
- Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir ya da gösterebilecektir?
- Çatışma kapsamına giren/ gireceği öngörülen birey veya gruplar kimlerdir?
- Çatışma kapsamına giren/ gireceği öngörülen birey veya grupların davranışları nasıldır ya da nasıl olabilecektir?
- Çatışmanın büyümesine sebep olanlar/ sebep olabileceği öngörülenler kimlerdir?

1.9.1.3.Çatışmanın Yönetilmesi İçin Planların Yapılması

Örgütte çatışmanın varlığı/ potansiyel çatışma kaynakları tespit edilip, ayrıntılı bir şekilde inceleme yapıldıktan ve böylece mevcut durum ortaya konulduktan sonra, çatışmanın yönetilmesi ile ilgili planlar yapılmalıdır. Yapılan planlama, hem mevcut çatışmanın yönetilmesi ve ortadan kaldırılması ile ilgili hem de gelecekte yeniden bir çatışma yaşanmasını doğuracak nedenleri önleyici bir çalışmayı kapsamalıdır.

Planlama aşamasında öncelikle; geçici çözümlerle çatışmanın ortadan kaldırılıp kaldırılamayacağı ve çatışmaların sorunu kendi aralarında çözüp çözemeyeceği düşünülmeli ve daha sonra mevcut olan çatışmanın ortadan kaldırılması için çatışmayı çözmeye yönelik teknikler belirlenmelidir.

Aynı zamanda bu yönetim teknikleri uygulanırken tarafların takınabilecekleri tutumlar nelerdir? Muhtemel çözümler sonucunda hangi taraf için ne tür bir çıkar/güç kaybı olacaktır?¹³⁴ gibi sorulara cevaplar aranarak bunun sonucuna göre stratejiler belirlenmelidir.

¹³⁴ Seçil Taştan, Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi, Kasım 2002, [ftp://insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html](http://insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html), (Internet)

1.9.1.4.Çatışma Yönetimine İlişkin Yöntemlerin Uygulamaya Konması

Çatışma,örgütsel yaşamın bir parçası olarak görüldüğünden dolayı, yöneticiler çatışmaların yönetimi için teknikler geliştirmelidirler.¹³⁵ Örgütlerde çatışmalar yapısal çözümler getirilerek yönetilmelidir. Fakat bir grup veya birey çatışırsa diğerleriyle etkileşim halinde olan metodlar eklenebilir.¹³⁶

İlgili yazındaki çeşitli kaynaklar incelenerek geleneksel yaklaşımı (kaçınma, güç kullanma, uzlaşma, uyma ve işbirliği) içine alan ve bununla birlikte farklı çözüm tekniklerinin de ele alınarak oluşturulduğu çatışma yönetim tekniklerini, " bireylere yönelik" ve " örgütsel yapıya yönelik" olmak üzere 2 gruba ayırabiliriz.

Örgütte mevcut olan çatışma analiz edilip kaynağı ortaya konulduktan sonra, aşağıda açıklanan çatışma yönetim tekniklerinden biri seçilerek, çatışma en kısa sürede ve istenilen sonuca varılarak ortadan kaldırılabilir.

1.9.1.4.1. Bireylere Yönelik Çatışma Yönetim Teknikleri

Aşağıda ,örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde bireylere yönelik uygulanabilecek olan yönetim teknikleri ayrı ayrı açıklanmaktadır. Bu yönetim tekniklerinden en uygun olanı ya da olanları seçilerek örgütte yaşanan çatışma yönetilebilir.

1.9.1.4.1.1. Kadercilik

Bu yöntem, kaçınılmayan bir çatışmanın varlığının kabulü, tarafların hiçbirinin diğerleriyle uzlaşma içinde olmaması ve güç dengelerinin de aşağı yukarı aynı olması durumunda geçerlidir. En pasif başa çıkma yönetimi olan kadercilik, bir çözüm yöntemi olmadığı gibi, çaresizliğin bir sonucunu

¹³⁵ Patrick J.Montana, Bruce H.Charnow,Ön.Ver., s.324.

¹³⁶ Thomas S.Bateman, Scott A.Snell (1999), *Management-Building, Competitive, Advantage*, (USA: Irwin Mc Graw-Hill), s.488.

yansıtmaktadır. Burada çatışmanın azaltılmasına ya da yok edilmesine yönelik bir çaba söz konusu olmayıp, sonuç, oluruna bırakılmaktadır.^(*) Bu yöntemin üstün yanı, çatışmanın bir şekilde sona erdirilmesidir. Sakıncası ise, kaybeden taraf için son derece olumsuz etkilerinin olmasıdır.

1.9.1.4.1.2. Kaçınma

Çatışmayı ortadan kaldırmak için kullanılan en doğal yol, çatışmadan kaçınılmasıdır.¹³⁷ Burada sorunlar görmezden gelinir; geçiştirilir ve bir sonuca varması gerektiği kabul edilmez.¹³⁸ Bu yöntemin üstün yanları; çatışma çözümünden kaynaklanan "birbirine zarar vermeler"den kaçınılabılır olunması ve ilişkilerin devam edebilmesidir. Sakıncalı yanları ise problemlerin sürekli devam etmesi ve hatta sürekli daha da kötüye gidebilmesidir^(**). Kaçınma tekniği, kayıtsızlık, soyutlanma ve çekilme gibi üç temel yolla gerçekleştirilir^(***).

Kayıtsızlık: Anlaşmanın imkansız olduğu bir kaçınma şeklidir. Karşılıklı bağımlı olan taraflar, bu yöntemde bağımlılıklarının mantığını ve temelini görmek istemezler; diğer tarafla olan farklılıklarının düzenlenmesi için bir neden görmezler, işbirliği için çaba harcamazlar. Tarafsız olarak kalınır ve rekabetçi durumlardan kaçınılır. Bu durumda, genellikle belirli bir süre sonra çatışmanın kendiliğinden çözüleceği varsayılır. Bu, zaman zaman doğru olabilse de çoğu halde sorunun daha da derinleşmesine yol açacaktır.

Soyutlanma: Bu yöntemde de ilişkilerin azaltılması ve adeta karşı tarafa bağılılığı gereksiz hale getiren duvarların örülmesi söz konusudur. Burada her taraf, kendi sorununu kendine göre tanımlayıp, ona göre inceler

(*) Kaderciliğin çözüm yöntemi olmadığına açıklamasında Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, 2000: 308; Türkel 2000: 117; adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

¹³⁷ Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, **Ön.Ver**, s.308.

¹³⁸ İsmet Barutçugil (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.), s.129.

(**)Kaçınmanın sakıncalı yanlarının açıklanmasında Lussier 1993: 247; Can 1997: 309 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır

(***)Kaçınmanın üç temel tekniğinin açıklanmasında Patrick, Charnow 1993: 324; Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, 2000: 309 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

ve karşı tarafı dikkate almaz. Soyutlanma, tarafların birbirleriyle etkileşimlerinin zorunlu olmadığı durumlar için uygun bir yöntem olabilir. Bu gibi durumlarda en sık başvurulan yöntem, çatışma potansiyeli taşıyan tarafların birbirleriyle etkileşiminin kesilmesidir.

Çekilme: Kaçınmanın en sık görülen yoludur. Burada çatışmaya şu ya da bu yolla taraf olan ya da baskı altında kalan taraflardan birinin ya da her ikisinin, çatışma ortamından fiziki olarak kendi sınırlarına çekilme söz konusudur. Bu durum genellikle taraflar arasındaki güç dengesinin o an için uygun olmadığı durumlarda geçerlidir.

1.9.1.4.1.3. Güç Kullanma

Çatışan taraflardan birinin, kendisinin nisbeten daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade eder.¹³⁹ Özellikle güç kullanma negatif etkiye sahiptir ve zararlı çatışma yönetim türlerinden biridir.¹⁴⁰ Güç kullanma, tehdit ve blöfleri ve ikna edici davranışları içerir.¹⁴¹ Bu yöntemin üstün yanı; etkisi az olan uzlaşmış kararlara göre daha iyi örgütsel kararların alınmasıdır. Sakıncalı yönü ise; bu tarzın fazla kullanılması durumunda uygulayana karşı düşmanlığa ve kızgınlığa yol açmasıdır.¹⁴²

1.9.1.4.1.4. Yumuşatma

Bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir.^(*) Çatışmanın konusu hakkında, yöneticinin, taraflardan daha fazla bilgi sahibi olması ve akılcı

¹³⁹ Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal., *Ön.Ver.*, s.311.

¹⁴⁰ Gobeli, Koenig ve Bechinger, *Ön.Ver.*, s.423.

¹⁴¹ Dreu, Evers, Beersma, Kluver ve Nauto, *Ön.Ver.*, s.646.

¹⁴² Lussier, *Ön.Ver.*, s.247.

(*) Yumuşatma tekniğinin açıklanmasında Koçel 1998: 468; Tabtabai, Alex ve Abuoualfotouh 2001: 34 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

önerilerde bulunabilmesi halinde bu yönetim tekniği etkili olabilir.¹⁴³

Çatışmanın uzun dönemli sorunları ilgilendirmesine karşılık, kısa dönemli hedefe ulaşmanın istendiği durumlarda bu çözüm yönteminin uygulanmak istenmesi yöntemin üstün yönüdür. Sakıncalı yönü ise, çatışmaların yatıştırılarak bastırılmasının pahalıya mal olmasıdır.¹⁴⁴

1.9.1.4.1.5. Uyma

Burada taraflardan birisinin mevcut durumda açık bir çatışma yaşanmaması için kendi çıkarlarını karşı tarafın çıkarlarına feda etmesi söz konusudur.¹⁴⁵ Daha açık bir deyişle uyma, çatışanların kendi isteklerinde direnmemeleri ve paylaşmayı göze almaları durumudur. Çatışanlar, çatışmayı yaratan gereksinmelerinin bir kısmından vazgeçmeyi ve karşıtın(karşı tarafın) isteğinin bir kesimini yerine getirmeyi göze alırlar.¹⁴⁶ Bu teknik, iddiacı olmayan ve işbirliği yapan davranış boyutunu içerir.¹⁴⁷ Yumuşatmadan farkı ise burada yüzeysel bir uyumun devam etmesidir.¹⁴⁸ Bu yöntemin üstün yanı; ilişkilerin devam etmesidir. Sakıncalı yönü ise; sürekli karşı tarafın fikirlerine uymanın yeni fikirler üretmeye engel olabileceğidir. Çünkü uyan kişinin de aslında daha iyi çözümleri olabileceğidir.¹⁴⁹

1.9.1.4.1.6. Uzlaşma

Uzlaşma, yoğun işbirliği ve fazla iddiacı bir yaklaşım içinde olmadan, her iki tarafın isteklerinde orta noktayı bulmadır.¹⁵⁰ Başka bir deyişle optimal çözümden ziyade tüm tarafların memnuniyetini sağlayan kabul edilebilir bir

¹⁴³ Şimşek, Akgemici ve Çelik, *Ön.Ver.*, s.256.

¹⁴⁴ Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal., *Ön.Ver.*, s.312.

¹⁴⁵ Aynı, s.313.

¹⁴⁶ Başaran, *Ön.Ver.*, s.207.

¹⁴⁷ Hellriegel, Slocum, *Ön.Ver.*, s.442.

¹⁴⁸ Wagner III, Hollenback, *Ön.Ver.*, s.248.

¹⁴⁹ Lussier, *Ön.Ver.*, s.248.

¹⁵⁰ Bateman, Snell, *Ön.Ver.*, s.488.

çözümün sağlanmasıdır.¹⁵¹ Bir örgütsel bakış açısı olarak uzlaşma zayıf bir çatışma çözüm metodudur;örgütün amaçlarını başarması için en iyi yardımı sağlayacak çözüm metodu değildir. Taraflardan birinin kazanıp, diğerinin kaybetmesi, bu yöntemin sakıncalı yanıdır. Yöntemin üstün yanı ise, çatışmanın çabuk çözülmesi ve ilişkilerin devam etmesidir.¹⁵² Pazarlık ya da müzakere, üçüncü tarafın (hakemin) müdahalesi, oylama, kurallara başvurma vb. aşağıda açıklanan alt yöntemleri ve yaklaşımları içerir.¹⁵³

Kurallara Başvurma: Çatışan tarafların anlaşması için yani çatışmayı çözmek amacıyla örgütün kurallarına başvurulmasıdır.

Pazarlık ya da Müzakere: Çatışanlar, önerilerin ortak yönlerini birleştirerek, bazı kısımlarını ise budayarak uzlaşabilirler. Pazarlık, bir onaylama olmaktan çok, ussal gözdağlarının kullanıldığı bir süreçtir;başka bir açıklama ile, geçerli etkili ve ussal bir gözdağı verme yoludur. Burada, yapılan ussal gözdağının düzeyini kestirmek ve karşı tarafın önüne koymak önemlidir.¹⁵⁴

Üçüncü Tarafın (Hakemin) Müdahalesi: Hakeme başvurma, tarafsız bir üçüncü kişinin anlaşma durumu yaratmaya çalışması prosedürüdür. Hakem her iki tarafı dinler, bilgileri bir araya toplar ve taraflar üzerinde onlar için geçerli olan tavsiyelerde bulunur. Hakem, aslında anlaşmanın şartlarını belirler.¹⁵⁵ Kararı hakem vermekle birlikte kararın yasal olarak bir yaptırım yoktur. Hakemin kararının çoğunlukla taraflarca kabul edildiği ve karara uyulduğu görülür.¹⁵⁶

Oylama: Bu uzlaşma tekniğinde ise, anlaşmayan tarafların demokratik bir süreçle sorunu "çoğunlukla kazanır" ilkesine göre çözmeleri

¹⁵¹ Wagner III, Hollenback, *Ön.Ver.*, s.486.

¹⁵² Lussier, *Ön.Ver.*, s.248.

¹⁵³ Stoner, Freeman, *Ön.Ver.*, s.398.

¹⁵⁴ Başaran, *Ön.Ver.*, s.212.

¹⁵⁵ Randall Schuler, Vandra L.Huber, (1990), *Personnel and Human Resource Management*, (USA: West Publishing Company), s.515.

¹⁵⁶ Emin Karip (1999) , *Çatışma Yönetimi*, (Ankara: Pegem A Yayıncılık),s.109

söz konusudur. Yöntemin demokratikliği, tarafların her birinin görüşlerini bir topluluk içinde açıklamasına ve sesini duyurmasına izin vermesinden kaynaklanır. Ancak sonuçta daha az oy alan kaybedecektir ve çoğunluğun görüşlerini kabul etmek durumunda kalacaktır; yani tarafların her ikisinin de tatmini söz konusu değildir.¹⁵⁷

1.9.1.4.1.7. Aracı Bulma

Çatışanlar, çatışılan konu için geliştirdikleri önerilere takıldıklarında, bunların dışındaki önerileri ya da seçenekleri göremezler. Çatışanları takıntılarından kurtarmak için, yönetsel ya da uzmanlık erki ile çatışanları etkileyebilecek ve onların değişik seçenekleri görmelerine yardım edecek bir aracının bulunması gerekir. Bu aracı, iki tarafın da güvenebileceği biri olmalıdır.¹⁵⁸ Arabuluculukta güç kullanılmaz; arabulucu çatışma çözümü için başlıca sorumluluğun kendisine ait olmasını ister. Bu yöntem ile tarafların ilişkilerinin devamına zarar verilmez; bu da yöntemin üstün yanını oluşturur.¹⁵⁹

1.9.1.4.1.8. Üstün Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıli örgütlerde, çatışan tarafların, sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir kişiden karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Burada üstün otoritesi tanındığından verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır.^(*)

Bu yöntemin sakıncalı yanı çatışmanın kaynağına inmeyip sadece bir

¹⁵⁷ Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal., Ön.Ver., s.316.

¹⁵⁸ Başaran, Ön.Ver., s.212.

¹⁵⁹ Joseph B.Stulberg (1987) *Taking Charge Imanaging Conflict* (USA: Maxwell Macmillan Inc), s.21.

(*) Üstün kararını çatışan her iki tarafında kabul edeceği görüşünün açıklamasında Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal, 2000: 317; Türkel'in 2000: 120 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

sonuç getirmesidir.¹⁶⁰ Üstün yönü ise, çatışmayı geçici de olsa ortadan kaldırması ve bağlayıcı olmasıdır. Başka bir deyişle, çatışmanın en kısa zamanda ortadan kalkması gerektiğinde, astların üstün kararına uymak zorunda kalıp çatışmaya son vermeleri söz konusu olabilir

1.9.1.4.1.9. Yapıcı Rekabet Yaratma

Her türlü rekabet çatışma yaratmamaktadır. Özellikle rakiplerin birbirlerini baltalamayacakları hallerde rekabet, ataleti ve durgunluğu önlemenin önemli yollarından birini teşkil eder. Ancak dürüst olmayan ya da kuralsız rekabetlerin yıkıcı bir çatışmaya kolaylıkla dönüşebildikleri de, bilinen bir gerçektir. Bu nedenle yapıcı bir rekabetle enerjinin olumlu sonuçlara yönltilmesi, ancak rakiplerin üzerinde anlaştıkları kurallara uyacaklarından emin olunması durumunda söz konusu olacaktır.¹⁶¹

1.9.1.4.1.10. Üst Hedefler Oluşturma

İki ya da daha fazla taraf arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirmesinden ötürü, ortak örgütsel hedeflere benzese de bir hedefin karşılıklı bağımlı taraflardan sadece birisinin çabaları ile gerçekleştirilememesi, onu ortak örgütsel hedeflerden ayırır. Üst hedef, çatışan tarafların tek tek sahip oldukları hedeflerden farklıdır ve ulaşılması için tarafların kendi örgütsel hedeflerini bir kenara bırakmaları gerekmektedir.¹⁶² Başka bir deyişle üst hedef, çatışmaya taraf olanların işbirliği olmaksızın gerçekleştirilemeyecek bir amaç belirlemektir.¹⁶³

¹⁶⁰ Tekarslan, Kılınc, Şencan ve Baysal., *Ön.Ver.*, s.317.

¹⁶¹ Aynı, s.318

¹⁶² Türkel, *Ön.Ver.*, s.122.

¹⁶³ Ataman, *Ön.Ver.*, s.481.

1.9.1.4.1.11. Davranış Değiştirme Yöntemi

Organizasyon içinde çatışmaların, tarafların birbirini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda, tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilir. Eğitim faaliyetleri sonunda çatışmaya taraf olanların davranışlarında değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılır. Bu yöntemin üstün yanı, birbirini tanımayan tarafların birbirlerini tanıma ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkanı bulmasıdır. Sakıncalı yanı, kişilerin davranışlarında değişiklik yaratmanın, kolay olmayan ve uzun sürede netice verecek bir olgu olmasıdır.¹⁶⁴

1.9.1.4.1.12. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede dedikodu yapacak, birbirleriyle uğraşacak ve çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Bu yöntemin sakıncalı yanı, çatışmanın tamamen ortadan kaldırılmasının söz konusu olmamasıdır. Üstün yanı ise, çatışmanın şiddet derecesinin azalması ve makul sayılacak belli bir düzeye indirilebilmesidir.¹⁶⁵

1.9.1.4.1.13. Politik Araçlar Yöntemi

Uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için yönetici, tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz verir. Taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşacağına ve destekleneceğine yönetici garanti vermektedir. Bu noktada, anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol izlenmelidir.¹⁶⁶ Geçici bir çatışma çözüm yolu olması, sakıncalı yanıdır.

¹⁶⁴ Ertürk, Ön.Ver., s.235.

¹⁶⁵ Aynı, s.236.

¹⁶⁶ Eren, Ön.Ver., s.557.

1.9.1.4.2. Örgütsel Yapıya Yönelik Çatışma Yönetim Teknikleri

Aşağıda, örgütsel yapıya yönelik uygulanabilecek olan yönetim teknikleri açıklanmaktadır. Çatışma örgütün yapısından kaynaklanıyorsa; bunun hangi nedenden kaynaklandığı tespit edilir ve çıkan sonuca göre, aşağıda açıklanan yönetim tekniklerinden biri ya da birkaçı seçilir.

1.9.1.4.2.1. Kaynakların Artırılması

Çatışmanın kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda bu yöntem uygulanır.^(*) Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkan verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olur.¹⁶⁷

1.9.1.4.2.2. İletişimi Geliştirmek

Yönetim, her işgörene işiyle ilgili veri ve bilgiyi zamanında, yerinde ve gerektiği düzeyde taşıyacak bir iletişim ağı kurmalı ve çalıştırmalıdır.¹⁶⁸ Kişileri ya da grupları normal olarak aldıkları haberlerden/iletişimlerden dışlamak ya da bilgi ağına yeni gruplar eklemek, gücün yeniden dağılımına yol açabilir¹⁶⁹ ya da yönetici çatışmayı önleyecek şekilde astlarına düzenli mesajlar gönderebilir ve onları örgüt amaçları doğrultusunda uyumlandırabilir.¹⁷⁰

(*) Kaynakların artırılması tekniğinin açıklanmasında Ataman 2001: 482; Ertürk'ün 2000: 233 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

¹⁶⁷ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.283.

¹⁶⁸ Başaran, *Ön.Ver.*, s.211.

¹⁶⁹ Kılıç, *Ön.Ver.*, s.101.

¹⁷⁰ Erdoğan, *Ön.Ver.*, s.199.

1.9.1.4.2.3.Uygun Yöneticilerin Seçilmesi

Örgütlerde çatışmaları en iyi şekilde analiz edip planlama yapacak ve yönetebilecek uygun yöneticilerin varlığı, bir çatışma çözümü tekniğidir.

1.9.1.4.2.4.Takım Yönetimi

Özellikle yakın nezaret tarzının üst ile astlar arasında kuşku ve gerginlik yarattığı türden örgütsel çatışmaların çözümünde takım yönetiminden de yararlanılabilir.

Katı, hiyerarşik ve yakın nezaret temeline dayalı ast-üst ilişkilerinin yaratacağı sorunların çözümüne yönelik olarak, Likert tarafından "örgütsel bağlantı zinciri" yaklaşımı geliştirilmiştir. Buna göre, örgütün en alt düzeyli yöneticisi olan nezaretçi kademesinden daha yukarıya doğru, her bireyin etkin bir çalışma takımı üyesi olması gerekmektedir. Böylelikle, söz konusu bireyler, hem kendi astlarıyla oluşturdukları takımdan yöneticilik rolünü, hem de üstlerine bağlı diğer eşdüzeyleriyle oluşturdukları takımda üyelik rolünü beceriyle üstlenmek zorunda kalacaklardır. Aynı zamanda da bu, iki takımı birbirine bağlayan bir halka işlevini yerine getirecektir.¹⁷¹

Bu tez çalışmasının amacı takım çalışması yoluyla çatışmaları ortadan kaldırmak ve performansı artırmak olduğundan dolayı, bu konuya ikinci ve üçüncü bölümde ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

1.9.1.4.2.5.Yapısal Değişkenleri/Örgütsel İlişkileri Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemin temelinde, örgütsel çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının ve örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi yatmaktadır. Örgüt yapısını değiştirmede çatışmanın nedenine göre farklı yollara başvurmak mümkündür. Bu yollar arasında

¹⁷¹ Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal., Ön.Ver., s.311.

rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturmak, bir itiraz sistemi geliştirme, grubun ya da örgütün sınırlarını genişletme sayılabilir.

Örgütsel ilişkileri değiştirme ise iş tanımları ile ilgili olabilir, kaynakların ayrılması şeklinde veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde ya da yeni örgütsel birimler yaratma şeklinde olabilir.^(*)

1.9.1.4.2.6.İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi

Çatışmaların kalıcı çözümlere kavuşturulmasında, insanların davranışları önemli rol oynamaktadır. Çatışma mücadelesindeki beşeri öğenin değiştirilmesi, çatışma kaynağını azaltmada önemli sonuçlar sağlar. Beşeri kaynağın değiştirilmesinde izlenecek yollardan biri örgütte huzursuzluk yaratan işgören veya işgörenlerin bu şekilde davranmasına neden olan faktörlerin tespit edilerek bu davranışlarının değiştirilmesidir¹⁷² ya da bu değişiklik sağlanamıyorsa bu işgörenlerin örgütten çıkarılmasıdır.

1.9.1.4.2.7.Görevleri İyi Belirleme Yöntemi

Örgütte yürütülmekte olan işlerle ilgili bilgilerin toplanması, değerlendirilmesi ve örgütlenmesi olarak tanımlanan iş analizi¹⁷³ yapılmalıdır. Yapılan işi analizi ile, örgüt içinde yetkilerin sınırlarının iyi belirlenmesi sayesinde çalışanlar, örgüt içindeki yerlerini kolayca kestirebilirler.¹⁷⁴ Görevleri iyi belirleme, görev karmaşası nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar için kullanılacak bir çatışma çözümü tekniğidir.

(*) Yapısal değişkenleri/örgütsel ilişkileri değiştirme yönteminin açıklanmasında Koçel 1998: 469; Türkel 2000: 121 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

¹⁷² Türkel, *Ön.Ver.*, s.121.

¹⁷³ Necdet Hacıoğlu, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi (2002), *Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı* (Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü), s.5.

¹⁷⁴ Kılıç, *Ön.Ver.*, s.100.

1.9.1.4.2.8. İş Akışını Geliştirmek

İş akışı; işin gerçekleşmesi için yerine getirilmesi gereken faaliyetler dizisi arasındaki mantıksal ilişkiyi ve karar noktalarını belirlemedir.¹⁷⁵ İş akışının iyi düzenlenmemesinden dolayı ortaya çıkan çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi ya da azaltılabilmesi için İş Akışını Geliştirme Yöntemi kullanılabilir. İş akışında teknolojinin de önemli yeri vardır. İş akımı ve teknoloji, iki işgöreni, aynı düzeydeki yetkiyle birbirine bağımlı kılmamalı ve karşı karşıya getirmemelidir.¹⁷⁶

1.9.1.5. Adım: Çatışma Yönetiminin Değerlendirilmesi

Çatışmaların bakış açılarından çatışmaların sonuçlarını düşünmek önemlidir. Genellikle çatışmalar bir kazan-kaybet durumu olarak düşünülür. Bunun anlamı ise çatışmalardan biri kaybetmedikçe, karşı tarafın kazanmadığını hissetmesidir. Bununla birlikte bütün çatışmalar kazanan ve kaybedenlerle sonuçlanmaz.

Bazen hiç kazanan olmaz ve bazen de az sayıda da olsa çok kazanan olur. Çatışmanın farklı sonuçları aşağıdaki gibidir:¹⁷⁷

- **Kazan-Kaybet Sonucu:** Bazı çatışmaların kazan-kaybet durumundan başka bir sonucu yoktur. Çatışma sürecinde taraflardan biri, kazanmak için her türlü gücünü kullanır ve kazanırken diğeri kaybeder. Yani taraflardan biri, diğere hakimdir. Bu sonucun doğurduğu en büyük problem, bir tarafın kaybetmiş olması ve kaybeden tarafın kindar ve katı olma eğilimi içine girmesidir.¹⁷⁸ Kazan-kaybet durumunda yöneticiler kazanan tarafı seçmek ve kaybedenlerin yaşadıkları hayal kırıklıklarıyla ilgilenmek zorundadır.

¹⁷⁵ Seymen 2000, Ön.Ver., s.138.

¹⁷⁶ Başaran, Ön.Ver., s.211.

¹⁷⁷ Dennis J.Moberg, David I.Caldweel (1988), *Interactive Cases In Organizational Behavior*, (England :Glenview Illinois), s.141.

¹⁷⁸ Artan, Ön.Ver., ss.237, 238.

- **Kazan-Kazan Sonucu:** Kazan-kazan sonucu, çatışmada herkesin istediği şeyi elde etmesidir. Başka bir deyişle, çatışanların taleplerini karşılayacak bir yolun bulunmasıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, "kazan-kazan" sonucu kolay elde edilmez.¹⁷⁹ Bu, bireyler ve örgütler için en çok arzulanan, ancak o oranda da kolay elde edilemeyen ve örgüt ve bireyler için son derece yararlı olan bir sonuçtur.¹⁸⁰
- **Kaybet-Kaybet Sonucu:** Burada çatışmaya giren tarafların hepsinin kaybetmesi söz konusudur. Bu sonuç ya tarafların ikna edilerek çekilmesidir ya da hiçbir tarafın isteğinin kabul edilmemesidir.¹⁸¹ Kaybet-Kaybet sonucu kimse için iyi değildir ve düşünce olarak da yaygın değildir.¹⁸² Sonuç itibarıyla de hiçbir tarafı memnun etmez.¹⁸³

Bu açıklamalardan da görüldüğü gibi çatışma, örgütlerde kaçınılmaz bir gerçektir ve belli bir seviyede çatışmanın varlığı, rekabeti artırıcı ve örgütün canlılığını sağlayıcı bir unsurdur. Çatışmanın az olması örgütte durgunluğa neden olurken; şiddetli çatışmanın varlığı ise, örgütün işleyişinin yavaşlamasına hatta durmasına neden olabilmektedir. Yani, örgütsel anlamda çatışma çoğunlukla örgütlerde var olan ve belli bir seviyede tutulması gereken bir olgudur, diyebiliriz. Bunun için, örgütlerde meydana gelen çatışmaların olumsuz sonuçlarını en aza indirerek, olumlu sonuçlarından yararlanabilmek ve çatışmayı belli bir seviyede tutabilmek için, çatışma nedenine göre en uygun çatışma yönetim tekniği seçilerek uygulanmalıdır.

¹⁷⁹ Moberg, Caldwell, *Ön.Ver.*, s.141.

¹⁸⁰ Artan, *Ön.Ver.*, s.238.

¹⁸¹ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.231.

¹⁸² Moberg, Caldwell, *Ön.Ver.*, s.142.

¹⁸³ (<ftp://www.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayı2/m00024.pdf>) ErişimTarihi: 27.01.2003. (Internet)

BÖLÜM II

2. BİR ÇATIŞMA ÇÖZÜM YOLU OLARAK TAKIM ÇALIŞMASININ KAVRAMSAL ANALİZİ

2.1 Takım Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Takım ile ilgili pek çok tanım olmakla birlikte, kısaca takımlar, “üyelerini paylaştıkları ortak bir amaca ulaştırmak için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip kişilerden oluşan küçük gruplardır” diyebiliriz.¹⁸⁴ Bu kişiler, birbirlerini etkilemek için bir araya getirilir ve bu etkilerin yönetilmesi gerekir.¹⁸⁵

Drucker’a göre takım, özel ve tanımlanan bir görevi yerine getirmek için birlikte çalışan; farklı geçmişleri, beceri ve bilgileri olan ve örgütün farklı alanlarında faaliyet gösteren bir insan (genellikle oldukça küçük) grubudur.¹⁸⁶

Bir başka tanımla takım, yaygın bir amacı gerçekleştirmek ve ortak performans hedefleri oluşturmak amacıyla, birbirini tamamlayan becerilere

¹⁸⁴ Rana Özen Kutanis (2002), “Esnek Örgütlenme Yönetimi Olarak Takımlar”, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.235

¹⁸⁵ James Sommerville, Shirley Dalziel (1998) “Project Teambuilding The Applicability of Belbin’s Team-Role Self-Perception Inventory”, *International Journal of Project Management*, Vol16, No3, s.165.

¹⁸⁶ Peter F.Drucker (1993), *Management, Task, Responsibilities, Practices* (USA: Library of Congress Cataloging), s.564.

sahip olan az sayıda insanın, birbirlerine karşı sorumluluk taşıyarak bir araya gelmesidir.¹⁸⁷

Tüm bu tanımlardan hareketle, takım için, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş ve birbirini tamamlayıcı bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan bireyler topluluğudur, diyebiliriz. Başka bir deyişle takım, genellikle bir grup insanın, becerilerini, yeteneklerini ve bilgilerini paylaşımına açarak ve birleştirerek, örgütsel düzeyde kalite ve verimliliği artırma yönünde harekete geçirilmesi olarak da düşünülebilir. Kuşkusuz bu açılımı sağlayabilmek, takım üyelerine yetki ve sorumluluğun verilmesini gerektirmektedir. Bunun yanısıra, ortak ve paylaşılmış amaçlar, bağlılık, değerler, normlar, kurallar ve çalışma alışkanlıkları ile karşılıklı sorumluluk ve işbirliği gibi temel bileşenler de gereklidir. Özellikle herşeyi standartlaştıran ve kurallara bağlayan bürokratik yapının yetersiz kaldığı durumlarda, çoğu kez takım çalışması önemli bir araç olarak görülebilmektedir.¹⁸⁸

Takım ile ilgili olarak yukarıda yapılan tanımların içeriğinde, aşağıdaki boyutlar yer almaktadır:¹⁸⁹

- **Birbirlerini tamamlayan bilgi ve beceriler:** Her takımın ihtiyaç duyacağı bilgi ve beceri çeşidi ve düzeyi farklı olacaktır. Eğer takım insan ilişkileri ile yakından ilgili bir görev üstlenmiş ise, o zaman insanlar arası ilişki kurma becerileri; teknik fonksiyonlar ön plana çıkmışsa teknik beceriler; idari ve stratejik bazı sorunların halledilmesi için belli kararların alınması ile ilgili bir durum varsa o zaman da problem çözme becerisi gerekli olacaktır. Bir takım kurulduğu zaman, bütün bu becerilerin karmasına sahip olmasa da, üyeler öncelikle bunlardan hangisi ya da hangilerine önem

¹⁸⁷ Curtis W.Cook, Phillip L.Hunsaker ve Robert E.Coffey (1997), "Management and Organizational Behavior" (USA:Irwin McGraw-Hill), s.320.

¹⁸⁸ <ftp://www.yayim.meb.gov.tr/yayimler/sayi33/elma.htm>, Erişim Tarihi: 15.03.2003 (Internet)

¹⁸⁹ Kutanis, **Ön.Ver.**, s.236.

vereceklerini belirlemeli, daha sonra da zamanla ve mümkün olabildiği ölçüde bu becerilerinin gelişmesini sağlamalıdır.

- **Ortak amaç ve hedefler:** Amaçlar, takımların rotalarını yani yönlerini belirler. Takımların başarılı olabilmeleri için amaç birliği şarttır. Bu amaçlar ne derece uzak ve yüksek olursa, amaçlarına sıkıca bağlı bir takımın başarısı da o derece yüksek olacaktır. Burada amaçları kimin belirlediğinden çok, takım üyelerinin bu amaçlara bağlılık dereceleri önem taşımaktadır. Elbette ki takım üyeleri, kendilerinin belirlediği amaç ve hedeflere daha sıkı bir şekilde bağlanabilecektir. Dolayısıyla bu iki nokta birbirine bağlı gelişecektir.
- **Ortak bir yaklaşımı benimsemek:** Takımlar, görevlerini nasıl organize edeceklerini, problemlerini nasıl çözeceklerini, yani amaçlarına nasıl ulaşacaklarını üyeleri arasında karşılıklı bir anlayış sağlama yoluyla belirlemelidirler. Bu gibi kararlarda üyelerinin onayını alarak işe başlayan bir takımın şüphesiz ki başarı olasılığı fazla olacaktır.
- **Birbirlerine karşı sorumluluk:** Etkin takımlar, birbirlerini önemserler, birbirlerine değer verirler ve birbirleri için çaba sarf etmeye daima hazırdırlar. Takım üyelerinin birbirlerini dikkate değer bulmaları sayesinde, aralarındaki bağlılık, yakınlık ve iletişim artacak; bu sayede de takım başarılı olabilecektir. Aslında bir takımın sürekliliği de, üyelerinin birbirlerini ne derece önemsedikleri ile yakından ilgili bir olgudur.
- **Az sayıda kişi:** Bir takımın kaç kişiden oluşacağı, örgütün bütününe ya da ilgili bölüme bağlı olarak değişse de, genellikle 6 ile 15 arasında bir sayı ile karşılaşılmaktadır. Bunun yanında, bu aralığın altındaki ya da üstündeki miktarlarda (4 veya 30 gibi) kişilerden oluşan takımlara da rastlanmaktadır. Takımları oluşturan kişilerin

sayıları arttıkça, aralarındaki etkin, doğru ve sıkı iletişimi sağlamak da genellikle zorlaşmaktadır. Günümüzün örgütleri iş takımlarına önem vermektedir; çünkü güçlendirilmiş takımlar, örgütsel hedefleri başarmak ve değişen işgücünün ihtiyaçlarını karşılamak için bir araçtır.¹⁹⁰

2.2 Takım Çalışmasının Nedenleri

Takım çalışması yaklaşımı konusunda, yönetim ve örgüt yazınında eser üreten yazarların çoğu, “süreçlerden insan kaynaklarına” şeklinde karakterize edilen bir düşünce değişimini açıklarlar. Örneğin, Graham(1991), takımlarda liderlerin, takım üyelerine imkanlar yaratan ve onlara en iyiyi sağlamaya çalışan davranışlar gösterme yönünde bir değişim gösterdiklerini ileri sürmektedir. Bu durumda takım çalışması, hem bireye hem de örgüte kazanç sağlar; bununla birlikte takım çalışması, faaliyetlerin tamamlandığı ve insanların yönetildiği bir yol olarak yönetim oryantasyonu içinde değişimin bir parçası olarak görülür.¹⁹¹

Öte yandan takım çalışması, örgütlerin içinde yaşadıkları dinamik çevreye uyum sağlamada başvurdukları son yöntemlerden biri olarak da karşımıza çıkmaktadır. Takım çalışmasının temelleri eskiye dayanmakla birlikte, bu anlayışla birlikte çalışanların geçmişe oranla daha bağımsız bir niteliğe kavuşturulduğu söylenebilir. Daha kaliteli mal veya hizmet, daha kısa zamanda ve daha düşük maliyetle üretme ihtiyacı,örgüt yapıları ve yönetim biçimleri üzerinde etkili olmaktadır.¹⁹² Örgütler, içinde bulunduğumuz dönemde kendilerini yeniden yapılandırma çabalarına yönelmektedirler. Son derece yaygın bir eğilim olarak, yatay örgüt ve takım çalışmasının esas alındığı yalın örgüt modellerinin seçimine gidildiği görülmektedir.¹⁹³ Takım

¹⁹⁰ Richard S.Wellins, William C.Byham ve Jeanne M.Wilson (1991), *Empowered Teams*, (USA: Jossey-Bas Publishers), s.10.

¹⁹¹ Hadyn Ingram, Terry Desombne (2000) “Teams and Teamworking in Hotels”, *Tourism and Hospitality Research*, Vol1, No4, s.352.

¹⁹² Ataman, *Ön.Ver.*, s.352.

¹⁹³ Hüseyin Yılmaz (1999), “İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları”, *Standard Dergisi*, Yıl38,Sayı450, s.54.

çalışmasının esas alındığı örgütlerde, görevler daha iyi yerine getirilebilir veya ancak takım olarak yerine getirilebilir. Bunun temel nedenlerinden biri, bireyleri ayrı ayrı randımanlı çalıştırmanın çoğu kez yeterli olmamasıdır. Çünkü, çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, bulunduğu gruptaki diğer iş görenlerin faaliyetleri ile uyum içinde olmayabilir; hatta onların tersi yönünde gidebilir ve onların çabalarını etkisiz bırakabilir. Buna bir futbol ve basketbol takımı örnek gösterilebilir. Bir oyuncu çok çalışabilir ve çok güzel kişisel bir oyun çıkarabilir. Ancak, bu oyuncu, çalışmasını, takım arkadaşlarının çalışmaları ile uyumlaştırmazsa, takım amacına ulaşamaz. Bu yüzden örgütü amacına ulaştırabilmek için bir << takım çalışması >> ve "takım ruhu"na gerek vardır.¹⁹⁴

Bir diğer neden, giderek artan müşteri taleplerinin karşılanması için, örgüt içindeki bireylerin yeterli uzmanlığa ve tam bir bilgiye sahip olmayabileceğidir. Bu nedenle takımlar, bu talepleri yerine getirebilmek için bireylerin farklı bilgilerini bir araya getirmeye ihtiyaç duyabilir. Bir takıma sahip olmak, bireylerin daha fazla çaba göstermelerini de teşvik edebilir.

Takım çalışmasının son zamanlarda giderek yaygınlaşmasının çeşitli nedenleri, ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir: (*)

- **Yeni Yönetim Tekniklerinin Örgüt Yapısını Yalınlaştırması:** Değişim mühendisliği(reengineering), küçülme, güçlendirme vb.gibi uygulamalar sonucunda, orta kademe yöneticilerinin sayısında önemli bir azalma meydana gelmiş, örgüt yapısı yalınlaşmış ve çalışanların bilgi düzeyleri artmıştır. Çalışanların bilgi düzeylerinin artması, buna paralel olarak kararlara katılma isteklerinin de artmasına neden olmuş; bu ise takımların kurulmasına ve hatta artık örgütlerin takımlarla yönetilir hale gelmesine yol açmıştır.

¹⁹⁴ Kemal Tosun, (1978) *İşletme Yönetimi*, (İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası), s.249.

(*) Takım çalışmasının yaygınlaşma nedenlerinin açıklanmasında, Ataman'ın 2001, s.352, 353, Kutanis 2002, s.239-240; Öztürk ve Wheatley 2000;ss.23,24 eserlerinden yararlanılmıştır.

- **İşbirliği ve Eşgüdüm:** Örgütlerde toplam kalite anlayışının yerleşmesi ile iç ve dış müşteri tatmininin önemli hale gelmesi sonucunda, tüm çalışanların hemen hemen her konuda işbirliği yapmalarının gerekliliği, işbirliği ve eşgüdümün eksiz olarak gerçekleştirilmesi gereken işlevler olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. İşbirliği ve eşgüdümü en rahat ve aktif bir şekilde sağlayabilecek olan yapı da, ancak takım temelli bir örgütte bulunabilmektedir.
- **Motivasyon-Sinerji-Performans İlişkisi:** Takımlarda üyelerin,gerek amaçların belirlenmesi, gerek görev dağılımı gerekse de ortak değer, norm ve inançların paylaşımına kendilerinin karar veriyor olmaları, işlerine olan motivasyonlarını artırırken; belirlenen amaçlara ulaşılması konusunda üyelerin birbirlerini zorlamaları ve denetlemeleri ve işbirliğine büyük önem vererek her kesin en iyi yaptığı işi yapmasının sağlanması da, takımın ve dolayısıyla örgütün performansını artırır ve grup sinerjisini etkiler. Sinerji, ortak bir çaba içerisinde olan bireylerin, bilgilerinin,becerilerini ve yeteneklerini birleştirmeye ilgili olan bir terimdir. Takım sinerjisinin sebepleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:¹⁹⁵
 - Takım içindeki fikirlerin bir araya getirilip karşılaştırılması;
 - Yeniliğin teşviki ve takım etkinliği için çaba ve verimli çalışma;
 - Faaliyetleri ardışık olarak yapmaktan ziyade aynı anda yapmanın maliyet azaltımı ile sonuçlanması.
- **Esneklik:** Örgütün değişen çevreye ve müşteri taleplerine hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve cevap verebilmesi için, esnek bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Takımların, değişiklikleri yakından takip eden ve çabuk oluşup çabuk dağılabilen bir yapıya sahip olmaları, bu esnekliği getirirken; örgütlerde kollektif bir karar verme mekanizmasının kurulmasına da yardımcı olmaktadır.

¹⁹⁵ R.Benett, (1994), **Organizational Behavior**, (Singapore The M&E Handbook Series), s.153.

- **Yeni Fikirlere Odaklaşma ve Verimlilik:** Takımlarda çalışanların bağımsızlığının ve yaratıcılığının desteklenmesi sayesinde, onların yeni fikirler üretmeye odaklanmaları, değişik uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Çoğunlukla özgünlüğü olan bu uygulamaların, örgüte verimlilik artışı yönünden olabilecek katkıları da yadsınamaz derecede önemli olabilmektedir.
- **Teknolojik Gelişmeler:** Artan rekabet ortamında teknolojik yeniliklerle birlikte bilgisayar destekli üretim ve bilgi sistemlerinin de aktif hale gelmesi ile, orta kademe yöneticilerinin işlerinin çoğunluğu bilgisayarlar tarafından yapılmaya başlamıştır. Bunun doğal sonucu olarak, çalışanların güçlendirilerek orta kademe yöneticilerinden bağımsız olarak faaliyetlerini yürütmeleri söz konusu olmuş ve “kendi kendini yöneten takımlar” ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi, hızla değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamak amacıyla, örgütlerin sürekli kendini yenileme çabaları, daha yalın, katılımcı ve esnek hale gelmeleri, müşteri ihtiyaçlarını kısa zamanda karşılamaya yönelik örgüt yapısına bürünmeleri vb. gibi nedenler, günümüzde “takım çalışmasına” ihtiyaç duyulmasına ve bunun öneminin artmasına neden olmuştur.

2.3.Yönetim Yaklaşımları Çerçevesinde Takım Çalışması

Aşağıda Klasik, Neo-Klasik, Modern ve Yeni Örgütsel Yaklaşımlar çerçevesinde takım çalışmasının tarihsel gelişimi incelenmektedir. Birinci bölümde bu yönetim yaklaşımları hakkında genel bir bilgi verildiği için bu kısımda tekrar açıklanmamaktadır.

2.3.1.Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Klasik Yaklaşım, üretimi artırmayı ve buna ilişkin sorunlara çözüm getirmeyi amaçlarken, insan dışındaki bütün faktörleri dikkate almıştır. Örgütün planlama ve kontrol süreçlerini, üst yönetimin bir görevi olarak algılamıştır. Bu yaklaşımda formal grup yapısı ve hiyerarşik yapı üzerinde durulurken, informal gruplar dikkate alınmamıştır. İşgörenlerin inisiyatif sahibi olma imkanı yoktur. Klasik Yaklaşımda, sosyal insan modeli gözönüne alınmamış, tatmin ve motivasyonun sadece maddi olarak sağlanabileceği savunulmuştur. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon uygulanmıştır. Takım çalışması yerine, iş bölümü ve uzmanlaşma üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımda, merkezci yönetim ve hiyerarşinin varlığı söz konusudur. İnsan faktörünün ikinci planda tutulduğu ve sadece işgörelere maddi olanaklar sağlandığında tatmin olduklarının düşünüldüğü bir yaklaşımdır. Örgütle ilgili kararlarda sadece üst yönetim etkili olabilmekte; diğer işgörelere düşüncelerine ise önem verilmemektedir. İşgörelere sorumluluk yüklenmemekte, sadece üretimi nasıl artırabilecekleri araştırılmakta ve işgörelere en üst düzeyde nasıl yararlanılabileceğinin planları yapılmaktadır.

2.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Neo-Klasik Yaklaşımda da, Klasik Yaklaşımda olduğu gibi amaç, etkinliği ve verimliliği artırmaktır. Fakat burada, Klasik Yaklaşımın ikinci planda tuttuğu insan faktörü ön plana alınmaya başlanmıştır.

Bu yaklaşımda, örgütün en üst varlığı "insan" olarak görülmüş ve sadece beden gücü ile değil, sahip olduğu psikolojik gücüyle de örgüte katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Yaklaşım, gruplaşmaları ve takım çalışmasını kabul etmiştir. Kararlara katılmanın işgörelere morali ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratacağı savunulmuş; kararlar ve işbirliği için "takım halinde

çalışma" nın yararlı olabileceği düşünölmüştür. Klasik Yaklaşımında, planları yapanlar ve uygulayanlar arasında oluşturulan büyük uçurum, bu yaklaşımda ortadan kaldırılmıştır ve merkezîyetçilikten uzaklaşan bir yapı ve komitelerin varlığı söz konusudur.

Günümüzde giderek yaygınlaşan takım çalışması ve "Kendi Kendini Yöneten Takımlar" gibi uygulamaların temelinde, Neo-Klasik yaklaşımın fikir ve uygulamaları yattığı düşünölebilir.

2.3.3.Modern Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Aşağıda Modern Yönetim Yaklaşımı çerçevesinde Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarının takım çalışmasına bakış açısı ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

2.3.3.1.Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Sistem, birçok alt sistemlerden oluşan ve bu alt sistemlerin her birinin kendi özellikleri olmasıyla birlikte, birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde bulunduğu bir bütündür. Bütünü oluşturan parçalar ve bunların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelendiği bu yaklaşım, örgütte bulunan bütün birimleri birer takım olarak görür ve bunların etkileşimlerini inceler. Örneğin, bir örgütte, üretim ve insan kaynakları bölümlerinin, örgütün üretim için gerekli özelliklere sahip yeterli sayıda işgöreninin olması konusunda birlikte çalışmaları gerekmektedir. Yani, ortak bir amacı gerçekleştirmek olan, "üretim için birlikte çalışma" söz konusudur.

2.3.3.2.Durumsallık Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Bu yaklaşım, örgütlerin içinde bulunduğu koşullara önem vermektedir ve tek bir doğru yolun değil, bu koşulların gereklerine uyan yolun en iyi yol olduğu fikrini savunmaktadır. Bu yaklaşımda "her zaman her yerde geçerli"

bir örgüt yapısından söz edilemez. Örgütlerle ilgili herşey koşullara bağlıdır.¹⁹⁶ Bu yaklaşıma, göre takım çalışması uygulaması, örgütün içinde bulunduğu duruma bağlı olarak değişebilmektedir. İçinde bulunduğu iç ve dış çevre etmenleri, örgütün yönetim yapısı ve faaliyetleri yerine getirme şekli üzerinde etkilidir. Durumsallık Yaklaşımı, takım çalışmasını, duruma göre bir örgüt için yararlı bulurken, başka bir örgüt için gerekli görmeyebilir hatta yararsız olabileceğini düşünür. Öte yandan takımların oluşturulmasında ve işleyişinde de standart kalıpların yerini koşullara ve durumlara uygunluk olabilmektedir.

2.3.4.Yeni Yönetmel Yaklaşımlar Çerçevesinde Takım Çalışması

Aşağıda yeni örgütsel yaklaşımlardan, Stratejik Yönetim Yaklaşımının, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının ve Yeniden Yapılanma Yaklaşımının takım çalışmasına bakış açısının analizi yapılmaktadır. Bu yaklaşımlar hakkında genel bilgi birinci bölümde verildiğinden burada tekrar açıklanmamaktadır.

2.3.4.1.Stratejik Yönetim Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Stratejik Yönetim Yaklaşımında örgütün iç ve dış çevre unsurlarının analizi yapıp, analiz sonuçlarına göre mevcut duruma ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Tüm bu süreçlerde dinamik, katılımcı bir örgütün varlığı şarttır. Başka bir deyişle, çevre analizi yapılırken, stratejiler oluşturulup geliştirilirken ve uygulanırken ortak bir amaç için birlikte çalışılmalıdır; bu ise örgütü takım çalışmasına yönlendirmektedir.

Örgütlerde, stratejik planların oluşturulması, hayata geçirilmesi ve sonuçlarının denetlenmesine yönelik faaliyetlerin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesinde geleneksel hiyerarşik kademeleşme , aşırı uzmanlaşma ve işbölümü, kendi fonksiyonları ile sınırlı birimlerin ve işgörenlerin oluşturduğu bir yapı yeterli olmaz. Tam tersine, takım çalışması

¹⁹⁶ Eren, Ön.Ver., s.142.

yoluyla farklı kişilerden gelen düşüncelerin ve değişik iş alanlarındaki uzmanlığa sahip kişilerin bakış açılarının katkısı daha fazladır.

2.3.4.2. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı içinde takım çalışması ayrı bir öneme sahiptir, denilebilir. Bu yaklaşımın takım çalışmasına bakışının analizinde, yaklaşımın ilkeleri yol gösterici olmaktadır. İşgörenlerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve kararlara katılabilmeleri için "Kalite Çemberleri" denilen takımlar oluşturulmuştur. Kalitenin sağlanması için, herkesin sorumluluk alması ve tam katılım şarttır. Bu nedenle yaklaşım, başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak takımlar aracılığıyla sağlanabileceğine inanmaktadır.¹⁹⁷

Bu yaklaşımda işgörenler de iç müşteri olarak adlandırılan bir müşteri olarak görülmüş ve işgörenlerin de memnuniyetinin sağlanması amaçlanmıştır. İç müşteri memnuniyetinin, işgörenlerin takımlar halinde çalışarak kaliteyi geliştirme çabaları ve kaliteyi geliştirdikçe de motive olmaları ile sağlanmakta olduğu görüşü savunulmaktadır. Diğer yandan Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı içinde yer alan sürekli gelişme ilkesinin gerçekleştirilmesi, gruplar ve birimler arasında iletişimin artırılarak engellerin kaldırıldığı, takım çalışmasının sağlandığı, yöneticinin planlama ve kontrolden koçluk ve danışmanlığa doğru farklılaştığı bir örgütte sağlanabilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle, Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının amacı olan kalitenin sağlanması için, takım halinde çalışma şarttır ve bu yaklaşımın temelinde takım çalışması vardır, diyebiliriz.

¹⁹⁷ Ataman, Ö.n.Ver., s.313.

2.3.4.3.Yeniden Yapılanma Yaklaşımı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yeniden Yapılanma ile, çok hızlı değişen ve giderek artan rekabet ortamında örgütlerin yapılarını, işleyişlerini, görev ve sorumluluklarını yepyeni bir bakış açısı ile adeta kuruluş aşamasındaki gibi tasarımları ve bunları gerçekleştirmeleri amaçlanmaktadır. Bu amaçlar, stratejik önem taşıyan süreçlere odaklı bir yapılanma çerçevesinde gerçekleştirilmek istenmektedir. Bu nedenle, Yeniden Yapılanma Yaklaşımı içinde bir takım çalışması olarak düşünülebilen “ süreç ekipleri” oluşturulmaktadır. Örgütün yapısının, işleyişinin, görev ve sorumluluklarının dağılımlarının, herkesin katılımı ile düşünülmesi, karar verilmesi ve uygulanması, bu yaklaşımı takım çalışmasına yönlendirmektedir. Kısaca, işgörenlerden istenilen görevler, takım çalışmasını gerektirecek bir şekilde tasarlanır . Başka bir deyişle, işin yani Yeniden Yapılanmadaki sürecin temel elemanları takım çalışmasını gerektirir diyebiliriz.¹⁹⁸

2.3.5.Yeni Yönetmel Kavramlar Çerçevesinde Takım Çalışması

Aşağıda yeni yönetmel kavramlar kapsamında, Personel Güçlendirme (Empowerment), Yalın Örgüt ve Örgütsel Öğrenme kavramlarının örgütlerde takım çalışmasına bakışı değerlendirilmektedir.

2.3.5.1.Personel Güçlendirme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Personel Güçlendirme kavramının başarıyla sonuçlanması için yardımlaşma,paylaşma,yetiştirme temel faktörlerdendir.

İşgörenlerin verilen sorumlulukları taşıyabilmesi, çalışmalarda fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmesi, aralarında olması gereken iletişimin sağlanması,

¹⁹⁸ Seymen,2000, Ön.Ver., s.82.

paylaşmayı, yardımlaşmayı öğrenmeleri, "takım bilincine" sahip üyelerin yetişmesini sağlayacaktır. Merkeziyetçilikten uzak , herkesin söz sahibi olduğu, yönetsel gücün işgörenler ile paylaşıldığı bir anlayışı savunan bu kavram, örgütü takım çalışmasına yönlendirmektedir.

2.3.5.2.Yalın Örgüt Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yalın Örgüt yapısı ile amaçlanan, müşterilerin istediği kalite ve standartlara daha hızlı yanıt verebilmek için gereksiz olan kademelerin kaldırılması, işgörenlerin birbirleriyle yakın ilişkiler ve işbirliği kurması ve tüm işgörenlerin katılımının sağlanmasıdır. Bu nedenle takım çalışmaları, "Yalın Örgüt" kavramı içinde çok büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin yalın bir yapıya kavuşması ile işgörenler karara sadece kararların alınması sürecine katılmazlar ;kararın gereklerini yerine getirmenin tüm aşamalarına da katılırlar. Yetkinin tabana yayılması ve yönetimin işgörenleri yönetmekten çok yönlendirici bir rol oynaması, takımların oluşmasında önemli rol oynar.¹⁹⁹ Sonuç olarak bu açıklamalardan hareketle, hızlı değişimler karşısında müşteri taleplerine daha çabuk bir şekilde cevap verebilmek için, örgütlerin gereksiz kademelerini kaldıran, iş görenlerine daha fazla sorumluluk yükleyen, kararlara katılımlarını sağlayan yalın bir örgüt yapısı takım çalışmasını gerekli kılar, diyebiliriz.

2.3.5.3.Örgütsel Öğrenme Kavramı Çerçevesinde Takım Çalışması

Yeni yönetim yaklaşımları, kavramları ve tekniklerinin yönetim düşüncesine getirdikleri "takım çalışması" uygulamasını zorunlu hale getirmiştir.

Yeni yönetim kavramlarından biri olan örgütsel öğrenmede önce bireysel, sonra takım halinde ve en sonunda örgütsel düzeyde öğrenme gerçekleşir. Bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için çok önemli olmakla

¹⁹⁹ Seymen, Bolat, Ön.Ver., s.153.

birlikte tek başına yeterli değildir. Öğrenmelerin bireysel düzeyde kalması, örgüt için önemini kaybettirebilir.

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için "Takım Halinde Öğrenme" disiplininin kazanılması gerekmektedir. Takım halinde öğrenme ustalığını edinmek, öğrenen örgütleri inşa etmekte son derece önemli bir adımdır.²⁰⁰

Örgütlerde bireysel öğrenme yerine takım halinde öğrenme, örgütsel öğrenmenin daha kolay, başarılı ve fazla bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Çünkü takımlar ile farklı şeyler görebilme ve böylece daha fazla öğrenme söz konusudur. Sonuç olarak, takım halinde öğrenmenin sağlayacağı üstünlükler örgütsel öğrenme açısından son derece önemlidir.

2.3.6.Yeni Yönetmelik Olarak Kıyaslamaya Örgütlerde Takım Çalışması Boyutunda Analizi

Birinci bölümde açıklandığı gibi kıyaslama tekniği, bir örgütün bilinçli ve sürekli olarak stratejilerini, ürünlerini veya süreçlerini, konusunda iyi olan örgütlerle karşılaştırarak onlardan öğrenmesi ve öğrendiklerini uygulayarak performansını artırması sürecidir.²⁰¹

Bu teknikte, kimlerin, neyi, nasıl yaptığının araştırılıp bilgi toplanması, analiz edilmesi, iyileştirmeye yönelik hedeflerin belirlenmesi ve örgütler arasında farkın kapanmasına yönelik planların hazırlanarak uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi söz konusudur. Tüm bu faaliyetlerin yerine getirilmesi sınırlı birimler ve işgörenlerle değil, farklı kişilerden gelen düşüncelere değişik iş alanlarındaki uzmanlığa sahip işgörenlerin oluşturduğu takımlarla sağlanabilir.

²⁰⁰ Aynı., s.156.

²⁰¹ Ataman, **Ön.Ver.**, s.221.

2.4. Takım Çalışmasının Üstünlük ve Sakıncaları

Örgütlerde takım çalışmasına gidilmeden önce, bunun getireceği yararlar ve sakıncalar iyice düşünülmelidir. Çünkü takım çalışması, örgütlere yarar sağlayabileceği gibi, birtakım olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir. Takımların etkinliğinin sağlanması ve örgütte takım çalışmasının üstünlük yaratması, sadece takım üyelerinin görevlerini yerine getirmesine ve hedefe ulaşmalarına bağlı değil, ayrıca birbirlerine yardım ederek süreç kayıplarından kaçınmaya, koordineli aktivitelere, birbirine uyumlu taleplere ve ihtiyaçlara, sesli fikir ve düşüncelere bağlıdır.²⁰² Takımlar, hem kişisel fayda sağlayabilir, hem de verimi artırabilirler; ancak zaman zaman motivasyonu ve başarıyı azalttıkları da görülebilir.²⁰³

Takımlarla çalışmanın ve takımlarla karar vermenin üstünlük ve sakıncaları, aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.4.1 Takım Çalışmasının Üstünlükleri

Takım çalışmasının örgütlere sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde maddeler halinde açıklanabilir:

- Birlikte çalışmanın sinerjik etkisi, işgörenlerin tek başına çalışmasına kıyasla, daha fazla bilginin paylaşılması ile sonuçlanır.²⁰⁴ Birlikte çalışmak, tek başına çalışmaya göre daha etkili olacaktır ve daha iyi iş yapılacaktır.²⁰⁵ Bunun nedenleri arasında takımlardaki her bireyin, farklı bilgi ve deneyime sahip olması, takımın amacına ulaşması için süreç geliştirmeye ve farklı kaynaklara ulaşmaya çalışması,

²⁰² Carsten K.W.De Dreu, Annelies E.M.Van Vianen (2001), **Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams**, Journal of Organizational Behavior, J.Organiz-Behav 22, s.309.

²⁰³ Eren, **Ön.Ver.**, s.472.

²⁰⁴ Terence R.Mitchell, James R.Larson, (1987), **People In Organizations-An Introduction to Organizational Behavior**, (USA: McGraw Hill), s.227.

²⁰⁵ Gordon J.Di Renzo (1990), **Human Social Behavior-Concepts and Principles of Sociology**, (USA: Rinehart and Winston), s.388.

yeteneklerini, bakış açısını ve deneyimlerini takıma taşıması vb. nedenler sayılabilir.²⁰⁶

- Süreçler ve sistemler hakkında yeni yollar oluşturmak amacıyla bireylerin bir araya getirilmesi ve ortak çabalara yönlendirilmesi yaratıcılığı artırır. Ayrıca düşüncelerin paylaşıldığı, teşviklerin açık olduğu ve herkesin bakış açısının dikkate alındığı bir çevrede, olumlu iletişim örgütsel performansın artmasına katkıda bulunabilir.
- İnsanların genellikle bir topluluğun parçası olmak, bir yere ait olmak gibi ihtiyaçları vardır. Takım halinde çalışma, bu ihtiyaçların tatminini sağlar. Takımlar üyelerin can sıkıntısını azaltır, kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. İyi bir takım atmosferi içinde çalışan üyeler, sorunlarla daha kolay başa çıkabilmekte ve yaptıkları işten daha fazla zevk alabilmektedirler.²⁰⁷
- Geleneksel örgütlerde her üye sadece bir tek iş yapar. Ama takım halindeki çalışmalarda 5 veya 15 kişilik bir topluluk iş bölümü içinde çalışır ve her üye diğerinin işini yapacak şekilde konuya hakim olur. Ürün veya hizmeti daha büyük bir esneklikle sunabilmek için, işte yeni bir düzenleme, üyeler arasında da yeni bir işbölümü gündeme gelebilir. Böylece örgütler, sürekli olarak değişen müşteri taleplerine daha kolay uyum sağlarlar.
- Takım üyeleri birbirlerinden çok şey umarlar ve beklerler. Böyle yapmak da işbirliğini kolaylaştırır ve üyelerin moralini yükseltir ve yönetimin stratejik olarak düşünmesini sağlar. Takım kullanımı - özellikle de işgörenlerden oluşan kendi kendini yöneten takımların kullanılması- yöneticilere stratejik planlar yapma konusunda daha fazla serbestlik sağlar. İşler bireyler arasında pay edildiğinde, yöneticiler genellikle zamanlarının çok büyük bir kısmını astlarına yol

²⁰⁶ <ftp://www.kaliteofisi.com/download.asp> Erişim Tarihi: 14.11.2002 (İnternet)

²⁰⁷ Eren, **Ön.Ver.**, s.473.

göstermekle ve onların sorunlarını halletmeye çalışmakla geçirirler. Stratejik çalışmak ise, yöneticilerin enerjilerinin uzun vadede daha önemli konulara yönelmesine olanak verebilir.

- Değişik tecrübeler ve değişik geçmiş yaşantılara sahip üyelerden oluşan takımlar, homojen grupların göremediği bazı gerçekleri görürler. Bu yüzden verdikleri kararlar ve ürettikleri fikirler, bireylerinkine kıyasla daha sağlıklıdır.

Takım çalışmasının sağladığı faydaları, aşağıdaki ana başlıklarda toplayabiliriz.²⁰⁸

- Verimlilik artışı
- Maliyetlerin azalması
- Çalışanların moralinin yükselmesi
- Rekabet gücünün artması
- Kalitenin artması
- Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi
- Ortak amaçlar etrafında yoğunlaşma
- Yapılan işin daha zevkli hale gelmesi
- Hiyerarşinin azalması
- Bürokrasinin azalması
- Yöneticilerin rollerinin değişmesi
- Örgütsel süreçlerin iyileştirilmesi
- İletişimin artması
- Örgütsel sinerjinin artması

²⁰⁸ Ataman, Ön.Ver., s.353, 354.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüldüğü gibi, katılımcılığın olduğu, takım çalışmasının benimsendiği örgütlerde verim ve kalite artmakta ,sürekli değişen ve gelişen örgütlerle rekabet edilebilir,müşteri isteklerine daha hızlı cevap verilebilir bir örgüt yapısı sağlanabilmektedir. Takım çalışmasının üstünlükleri” takımla karar vermede üstünlükler” ve “takımla sorun çözmede üstünlükler” olarak aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.4.1.1 Takımla Karar Vermenin Üstünlükleri

Takım üyelerinin katılımıyla ve gerçek anlamda bir takım çalışması içinde karar verme, daha doğru kararların alınmasını²⁰⁹, takıma duyulan bağlılığın artmasını, kuralların ve iş prosedürlerinin artmasını sağlayabileceği gibi, bilgi süreçlerinin etkinliğini de artırabilir. Takım bağlılığının sonucu ise iki kategoriye ayrılabilir:Bunlar, moral ve verimlilik. Bağlılığın yüksek olması, takım üyelerinin memnuniyeti ve morali üzerinde (yönetim tarafından desteklendiklerini hissettikleri zaman) olumlu etkide bulunur.²¹⁰ Kısaca; takım düzeyinde karar verme ve özel ve zor hedefler belirleme, takım performansı üzerinde olumlu etkiler sağlayabilir, diyebiliriz.²¹¹ Takımlarla karar vermenin önemli yararları aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir.²¹²

- Kaynak Tarama: Üzerinde çalışılan konuda daha çok veri, bilgi ve veri toplama olanağı sağlar.
- Çok Seçenek: Takım üyeleri daha çok seçenek üretirler.
- Anlama: Kararın gerekçesi, altındaki nedenler, çözeceği sorunlar ve ulaşılacak hedef, takım üyelerince daha iyi anlaşılır.
- Benimseme: Takım üyeleri, katıldıkları kararları daha iyi benimserler.

²⁰⁹ Özcan Yeniçeri (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım), s.249.

²¹⁰ Abdül Vardar (2001) *Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri*, (İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.Ltd.Şti), s.111.

²¹¹ Wall, Grunberg, *Ön.Ver.*, s.45.

²¹² Başaran, *Ön.Ver.*, s.190.

- Eşgüdümleme: Takım üyeleri, kararları uygulamada güçlerini ve eylemlerini daha iyi eşgüdümlediler.
- Güdülenme: Karara katılma, takım üyelerini hedeflere daha iyi güdüleyebilir. Böylece üyeler, içsel güdülenmeyi gerçekleştirebilirler.
- Yaratıcılık: Takımla karar verme, üyelerin yaratıcılığını destekleyebilir.
- Kestirim: Takım üyeleri, kararın sağlayacağı yararları ve getireceği tehlikeleri daha iyi kestirebilirler.

Yukarıdaki açıklamalara göre, katılımcılığın olduğu ve farklı görüşlerin ileri sürüldüğü örgütlerde, daha doğru ve yaratıcı kararların alındığını, üyelerin örgüte bağlılığının arttığını ve alınan kararların her bir takım üyesi tarafından daha iyi anlaşıldığını söyleyebiliriz.

2.4.1.2 Takımla Sorun Çözmenin Üstünlükleri

Takımlarla sorun çözmenin örgüte sağlayacağı birçok yarar vardır. Örneğin, karmaşık sorunların çözümünde, birbirleriyle işbirliği içinde olan takımlarda, sorunlar daha çok gözden geçirilerek, bireyler kadar çabuk hataya düşülmemektedir.²¹³ Takım üyeleri ile sorun çözmenin örgüte sağlayacağı yararlar, aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir.²¹⁴

- Takımın yüklendiği iş miktarı daha fazladır;
- İlgili soruna yönelik daha çok veri toplanır;
- Takım üyelerinin hedeflerine içsel güdülenmeleri artar;
- Takımla sorun çözmede hata yapma olasılığı azalır;
- Sorun çözme çabaları, takım üyelerinin yeterliğini artırır;

²¹³ Yeniçeri, Ön.Ver., s.250.

²¹⁴ Başaran, Ön.Ver., s.191.

- Sorunu çözmeyenin başarısı takım üyeleri için ödül yerine geçer;

Bu açıklamalardan hareketle, sorun çözmeye takım üyelerinin katılımı, farklı görüşlerin bir araya gelmesini sağlayacak, üyelerin fikirlerinin dikkate alınmasından dolayı motivasyonları ve örgüte bağlılıkları artacak ve böylece yeni fikirlerin ortaya çıkması ve sonuçta sorunlara çözüm bulmada performansın artması sağlanacaktır, diyebiliriz.

2.4.2 Takım Çalışmasının Sakıncaları

Örgütlerde takım çalışmasına gidip gitmeme konusunda karar verilirken, takım çalışmasının neden olabileceği bazı sakıncalar da gözardı edilmemelidir. Takım çalışmasının sakıncalarını kısaca dört ana noktada toplayabiliriz.²¹⁵

- **Güçlerin Yeniden Düzenlenmesi:** Örgütler takım çalışmasına geçtiklerinde, bundan en çok zarar gören kişiler orta ve alt düzey yöneticiler olurlar. Takımlar başarı kazandıkça da danışmanlara olan ihtiyaç azalır. Bu durum özellikle kendi kendini yöneten takımlar için geçerlidir. Çünkü danışmanlık işini takım üyelerinin kendileri yapmaktadır. Yöneticilerin bu duruma kendilerini uyarlamaları zor olmaktadır; çünkü ayakta kalabilmek için insan faktörünün ön plana çıktığı örgütlerde yöneticiler insan psikolojisini iyi bilmek durumundadırlar.
- **Takımın Sirtından Geçinme:** "Bedavacı" terimi, takım üyesi olarak kendine çıkar sağlayan, ancak üzerine düşen görevleri yapmak için yeterince gayret sarf etmeyen kişileri anlatmak için kullanılır. Özellikle büyük takımlarda bazı kişiler işten kaytarma eğilimindedirler. Araştırmalar bazı kişilerin tek başlarına çalışırken, takım içinde gösterdiklerinden daha fazla gayret sarf ettiklerini göstermiştir.

²¹⁵ Eren, Ön.Ver., s.474.

- **Eşgüdüm Sağlama Giderleri:** Takımın görev gereği yürüttüğü faaliyetlerde eşgüdümü sağlamak için, zaman ve enerji gerekir. Takımlar çalışmaya hazırlanmak ve kimin neyi ne zaman yapacağına karar vermek için zaman harcarlar. Kısaca takımlarda yönetim faaliyetleri kapsamında eşgüdümün sağlanması için çok zaman harcanmaktadır.
- **Yasal Tartışmalar:** Örgütlerde takım kullanımı arttıkça durumun yasal yönleri gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Sendika liderleri takımları desteklemekte, ancak yöneticilerin takımların kurulmasına verdikleri desteği hoş karşılamamaktadır. Bunun nedenini ise sendikalar yöneticilerin kendilerinin popülerliğini kaybettirmek amacıyla takımları desteklemekte oldukları şeklinde değerlendirmektedirler.

Görüldüğü gibi, takım çalışmasının örgüte sağladığı yararlar yanında birtakım sakıncaları da vardır. Önemli olan, bu olumsuzlukları en aza indirebilmek için örgüte "takım" kavramını en iyi şekilde benimsetmektir. Takım çalışmasının sakıncalarını, "takımla karar vermede sakıncalar" ve "takımla sorun çözmede sakıncalar" şeklinde olmak üzere ayrı alt başlıklar halinde açıklayabiliriz.

2.4.2.1 Takımla Karar Vermenin Sakıncaları

Takım üyelerinin, amaçlarını başarmak için bir araya gelerek kararlar almasının, örgüt için oluşturacağı sakıncalar aşağıdaki şekilde maddeler halinde verilebilir.²¹⁶

- Takımla karar verme çok uzun zaman alabilir.
- Çok işgören çok uzun sürede karar alınca, karar verme örgüte pahalıya mal olur.

²¹⁶ Başaran, Ön.Ver., s.190.

- Takımla karar verme ve takım üyelerinin sürekli fikirlere katılarak düşünmeyi kısıtlaması, zayıf kararlara yol açabilir.
- Takımın içinde bulunduğu ortamın kötülüğü (çatışma, gerilimli ortam, örgütsel ve toplumsal konum kaygıları, tehlike gibi), yanlış kararların çıkmasına yol açabilir.
- Takımın lideri ya da kimi üyeler, başarısızlıklarını takım kararına bağlayabilirler.
- Kötü kararlar, takım üyelerini ödün vermeye zorlayabilir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, ortak hareket etmek ve karar vermek, örgütlere çeşitli üstünlükler sağlayabileceği gibi, birtakım olumsuzluklar da yaşatabilir.

2.4.1.2 Takımla Sorun Çözmenin Sakıncaları

Farklı görüş, beceri ve deneyime sahip olan takım üyelerinin, sorunlar karşısında ortak düşünerek en uygun çözümü bulma çabaları sırasında yaşadığı uyumsuzluklar, örgüt için birtakım sakıncalar yaratacaktır. Takımla sorun çözmenin örgüt için yaratacağı sakıncalardan bazıları, aşağıda maddeler halinde verilmektedir.²¹⁷

- Takımla sorun çözmenin uzun zaman alması;
- Çoğunluğun ortak kararı ile soruna en iyi çözüm seçeneğinin yerine en uygununun seçilmesi;
- Takımın düşünmeyi kısıtlaması yüzünden kimi kez yanılıya düşülmesidir.

Günümüzde örgütlerde artan bir şekilde uygulanmaya başlayan "takım çalışması"nın yararlarının yanında, bir takım sakıncalarının da olduğunu

²¹⁷ Başaran, **Ön.Ver.**, s.191.

görmekteyiz. Farklı düşünce yapılarına sahip olan bireylerin bir araya gelmesi sonucu yeni fikirler üretilebileceği ve oluşan güç ile belirlenen hedeflere daha kolay ulaşılabileceği gibi, bunun tersi bir durum yaşanarak, farklı düşünce yapısına sahip olma, fikirlerin çatışması, uyuşmama vb. sonuçlar doğurarak örgütü (performansın düşmesi, amaçlara ulaşamama vb.gibi) olumsuz yönde etkileyebilir. Takım çalışmasının açıklanan sakıncalı yönlerini en aza indirebilmek ve takımlar ile örgütün hedeflerine ulaşabilmesini sağlayabilmek için, öncelikle örgüt içindeki tüm bireylerde takım bilincini oluşturmak gerekir. Ayrıca; takım kurma planı sürecinden başlayarak dağılma sürecine kadar olan tüm süreçlerde, sakıncaların en aza indirilmesi için çaba sarf etmek gerekir.

2.5.Etkili Bir Takımın Özellikleri

Örgütlerde takımlar, işgörenlerin oluşturduğu kümelerdir. Ancak bir kümenin takım olabilmesi ve belirledikleri hedef ve misyonu gerçekleştirebilmesi için, aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir.^(*)

- Etkili takım çalışmasına imkan tanıyan bir örgütsel yapı oluşturulmalı ve üst yönetimin tam desteği olmalıdır.
- Etkili takımlarda, takım üyelerinin sorumlulukları, görevlerin paylaşımı, işlerin planlanması ve programlanması, ürün veya hizmetle ilgili kararların alınması, yeni fikirlerin üretilmesi sürekli sorun çözme vb. sorumlulukları oldukça fazladır.²¹⁸
- Bütün takım üyelerinin, takımın üzerinde durulmaya değer amaçları olduğuna inanmaları ve bunlara ulaşabilmek için kendilerinden beklenenlerin neler olduğunu bilmeleri gerekir. Başka bir deyişle, takım üyelerinin, takımın ne olmak, neye ulaşmak istediğini

(*) Bir kümenin takım olabilmesi ve belirledikleri hedef ve misyonu gerçekleştirebilmesi için gerekli özelliklerini belirlemede Başaran, 1998: ss.182, 183; Kutanis 2002, s.241; Katzenbach Smith 1999, ss.119, 120 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

²¹⁸ Ferda Erdem, Janset Özen İşbaşı (2000) **Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi Optimum Güven mi?**, (Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir), s.

gösteren takım vizyonunu bilmeleri ve bunu paylaşmaları gerekir.²¹⁹

- Takımın misyon ve hedeflerine uygun beceri, yetenek ve tecrübeye sahip, yaratıcılığı ve özgünlüğü seven, yeni fikirler ve düşünceler ortaya atan, başkalarının özgün fikirlerine açık, yeterli eğitimi olan ve doğru seçilmiş takım üyeleri gereklidir. Takım üyeleri, işin gerçekleşmesi için gerekli olan teknik ve fonksiyonel beceriye, sorun çözme becerisine ve bireyler arası uyum kurma becerisine sahip olmalıdırlar.²²⁰
- Etkili takımlarda, yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı ve yönetsel beceri ve yeteneğe sahip liderler olmalıdır. Görev, sorumluluk ve bilginin çoğu takım liderine aittir (motivasyon, kontrol, işbirliği, rapor hazırlama gibi). Takım liderinin açık bir tartışma ortamı yaratmaya ihtiyacı vardır. Bu, takım üyelerinin fikirlere nasıl odaklanıldığını anlamasına yardımcı olabilir. Bu nedenle bireylere değil, konulara yönelinir.²²¹
- Takım üyeleri arasında hiyerarşik otoritenin kısıtlamadığı, tam ve açık bir iletişim serbestisi olmalıdır. Üyeler arasındaki iletişimde, fikirler ve düşünceler hakkındaki bilginin yollanması ve ulaşması gerekir.²²² Takımda istenilen hedeflere ulaşabilmek için, takım üyelerinin herbirinin, çalışılan önemli projelerin sorumluluğunu üstlenmesi ve takım çalışması halinde işi yürütebilmek için birbirlerine sıkı bir şekilde bağlı olmaları gerekmektedir.²²³ Yani takım üyeleri herşeyden önce birbirleri ile ilişki içerisinde olmalı ve

²¹⁹ İsmail Efil (b) (2002), *İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri*, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.6

²²⁰ Martin J.Eppler, Oliver Sukowski (2000) “**Managing Team Knowledge, Core Processes Tools and Enabling Faktors**”, *European anagement Journal*, Vol18, No,3, s.340.

²²¹ Esquivel ve Kleiner, *Ön.Ver.*, s.47.

²²² Öztürk, Wheatley, *Ön.Ver.*, s.28.

²²³ [ftp://www.unalsavaskolayweb.com/00569818481912.html](http://www.unalsavaskolayweb.com/00569818481912.html) Erişim Tarihi. 10.05.2002, (İnternet)

aralarında sağlıklı bir etkileşim söz konusu olmalıdır.²²⁴

- Elde edecekleri başarının sonucunu paylaşmak için güdülenmiş ve cesaretlendirilmiş üyelerin eşit katılımı, birlikteliği ve oluşturdukları sinerji etkisi son derece önemlidir. Etkili takım üyeleri, aralarında oluşturdukları karşılıklı güven ile karakterize edilir. Üyeler, birbirlerinin doğruluğuna, karakterlerine ve yeteneklerine inanırlar.²²⁵
- Takım üyeleri, bir arada planlama yaparken, karar verirken, sorun çözerken ve uygulama sürecini yaşama geçirip yürütürken, uyumlu çalışmayı öğrenme, sürekli olarak görevi en iyi şekilde yapma, doğru zamanlama ile çalışmayı öğrenme ve hedefe en iyi şekilde ulaşabilmek için durumu iyileştirme çabası göstermelidirler.
- Etkili takımlarda, projenin etkili bir şekilde nasıl oluşturulacağı açıklanır; başarıya ulaşmak için yeterli ve uygun zaman belirlenir; faaliyet planları ve önemli olaylar açıklanır.²²⁶
- Etkili bir takımın temel taşı performanstır. Takım lideri güçlü bir performans kriterleri yapılandırır. Üyelerin ilişkileri yumuşak, etkin ve verimlidir.²²⁷
- Etkili takımlarda, dar, katı ve mekanik bir görev anlayışı ve tanımlarından kaçınılan, geniş, esnek ve organik görev tanımları ve esnek görev dağılımı olmalıdır.

²²⁴ Osman Atay (2002), "Takım Oluşturma ve Takımların Başarı Değerlendirilmesi", Standard Dergisi, Yıl 40, Sayı 482, s.43.

²²⁵ Öztürk, Wheatley, *Ön.Ver.*, s.28.

²²⁶ Pamela Spears (1996), *Methods Model For Teamworking*, Management Development Review 7, s.21.

²²⁷ Berna, Bridge, Takım Çalışması, (<ftp://denizkoleji.k12.tr/sunular/takimcalismasi.ppt>), Mart, 2003, (Internet)

- Etkili takımlarda, takım üyeleri hem bireysel olarak hem de bir takım olarak yeterlidirler.²²⁸
- Etkili takımlarda, takım üyelerinin görevleri yerine getirebilmeleri için ek becerilere sahip olmaları gereklidir. Bu beceriler; teknik ve fonksiyonel beceri, problem çözme becerisi ve kişiler arası uyum kurma becerisi olmak üzere üçe ayrılır.²²⁹
- Etkili takımlarda, takım üyeleri birbirleriyle etkileşim halinde davranarak bir bilgi ağı elde ederler ve zamanlarının çoğunu birlikte harcarlar. Takım üyeleri birbirini anlamaya ve tanımaya çalışmalı, etkilemeye ve etkilenmeye açık olmalıdır.²³⁰ Etkili takımlarda üyelerinin birbirleriyle pozitif etkileşim halinde olması bireysel etkililiği de artırır.²³¹
- Etkili bir takımda her üye, performans sonuçları için kendini sorumlu hisseder, performansı artırmak için değişimi kabul etmeye isteklidir ve tüm üyelerin yetenekleri ve yaratıcılıkları takım kazancı için kullanılır.²³² Etkili takımlarda verilen ödüller, takım performansına²³³ ve üyelerin takıma sağladıkları katkılara yöneliktir. Takımlarda etkin ve objektif performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.
- Etkili takımlar, dengeli takım yapısına sahip olup, takım aktivitelerinin süreçleri vardır; birer karar alma metoduna

²²⁸ Michiel R. Leenders, Harold E. Fearon (1997) *Purchasing & Supply Management*, (USA: McGraw-Hill), s.63.

²²⁹ Katzenbach, Smith; *Ön.Ver.*, ss.119, 125.

²³⁰ Başaran, *Ön.Ver.*, s.198.

²³¹ Cristina B. Gibson (2001), Me and Us: Differential Relationships Among Goal-Setting Training, Efficacy and Effectiveness At The Individual and Team Level, *Journal of Organizational Behavior*, **J.Organiz.Behav.**22, s.791.

²³² John R. Schermerhorn, (1996), "*Management and Organizational Behavior*", (USA: Library of Congress Cataloging, s.

²³³ Leenders, Fearon, *Ön.Ver.*, s.63.

sahiptirler; roller ve sorumluluklar açık bir şekilde belirlenmiştir.²³⁴

- Hedeflere ulaşmada takım lideri, her üyenin yeni düşünce ve yöntem yaratacağına inanmalıdır.
- Takım üyeleri, çalışma ortamını uygun koşullara kavuşturmak için işbirliği içinde olmalıdır.²³⁵
- Takımda düşünce üretmeye, seçenek bulmaya ve öneri geliştirmeye ortam hazırlayacak ılımlı bir çatışma olmalıdır. Ama bunun ötesinde, üyeler arasında hedefe yönelik çabaları engelleyecek bir çatışma olmamalıdır.
- Etkili takımlar sürekliliğe sahip olup; üyelere herhangi biri takımdan ayrılrsa bile takım devam eder.²³⁶

2.6. Takımların Oluşturulması

Takım oluşturmak, takım fonksiyonları hakkında bilgi toplamak, bu bilgileri analiz etmek, bir takım çalışması geliştirmek ve bu çalışmaların etkinliğini artırmak amacıyla geliştirilmiş olan planlı faaliyetler dizisidir.²³⁷

Örgütlerde takım çalışması uygulamasına karar verilmeden önce, bu tür bir uygulamanın, mevcut stratejiler ile örgüt politikası ve kültürünün taşıdığı özellikler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Takım çalışmasının, örgütün politika ve stratejileri ile tutarlılık göstermediği veya örgüt kültürünün henüz böyle bir uygulamaya uygun olmadığı hallerde, uygulama kararının ertelenmesi veya tümüyle vazgeçilmesi yerinde olacaktır. Takım çalışmasının başarılı olabilmesi için, örgütün buna hazır olması ve

²³⁴ Jonathan Webster (2002) "Teamworking, Understanding Multi-Professional Working", *Nursing Older People*, Vol 14, No 3, s.6.

²³⁵ Başaran, *Ön.Ver.*, s.183.

²³⁶ Atay, *Ön.Ver.*, s.43.

²³⁷ John R.Sinermerhon, James G.Hunt ve Richard N.Osborn (1994), *Managing Organizational Behavior*, (USA: John Wiley and Sons Inc), s.328.

mevcut strateji ve politikasının takım çalışmasını desteklemesi gerekmektedir. Yine takım çalışmasının uygulanmasının yaratacağı maliyet de, uygulama kararı alınmadan önce dikkate alınması gereken diğer bir husustur.²³⁸

2.6.1. Takım Oluşturma İlkeleri

Bir takım oluştururken, aşağıda belirtilen temel ilkelere bağlı kalınmasında yarar vardır:

a) Biz merkezli bir işbirliği anlayışıyla takımı tanımlamak:

Takımların başarılı olabilmeleri için, her ekip üyesi, "ben" yerine "biz" merkezci bir işbirliği anlayışını benimsemelidir. Bu anlayışta önemli olan, "benim katkım ne olabilir?" yerine, "sinerjik bir ekip olarak biz bu takıma neler katabilir ve bu katkılarımızla neleri yaratabiliriz?" sorusuna yanıt vermek olmalıdır. Başarı; katılımcı ekip anlayışını benimsemeye, ekibi oluşturanların kendi rollerini anlayabilme yeteneğine ve isteğine bağlıdır.

b) Takım kurmaktaki amacın bilincinde olmak:

Öncelikle örgüt neden takım çalışmasına ihtiyaç duyduğunu ortaya koymalı ve takım kurmaktaki amacın bilincinde olmalıdır. Bu, takımı oluşturan takım üyeleri için de söz konusudur. Takımlar, ortak amaç ve misyonları olan kişiler arasında kurulmalıdır. Takımda yer alan herkesin ortak değerleri olmadığı takdirde, birbirleriyle çatışan beklentiler, takımın amaçsızca kaosa sürüklenmesine neden olur.

c) Takıma kimlerin dahil edileceği konusunda bilinçli bir karar vermek:

Farklı departmanlardan kişilerin oluşturacağı bir takımda, üyelerin ortak amaca odaklanmaları, takım ile çalışabilme yetenekleri ve gerekli teknik uzmanlıkları dikkate alınmalıdır. Bu kişiler, takım misyonuna hayat verebilirler

²³⁸ Ataman, Ön.Ver., s.354.

mi, yoksa zamanınızı onları ikna etmekle geçirmeniz mi gerekecek? Uygulamada onlar çözüm getiren kilit kişiler mi olacak, yoksa zorluk mu çıkaracaklar? Bu sorulara yanıtlar aranarak, takımı oluşturacak uygun kişilerin seçiminde doğru kararlar alınmalıdır.

d) Takımın başarısını değerlendirmek:

Takımları uygulamada başarısız kılan bir faktör de, hedeflerin belirsizliğidir. Örneğin, hedeflerimiz, belirli bir sorunu tanımlayıp olaya çözüm getirmek mi, yoksa standart bir ürün, gelir veya gelişim sağlayabilmek için stratejik bir plan uygulamak mıdır?

Takımın başarısında aşağıda belirtilen üç kuruluş amacının belirlenmesinde yarar vardır:

Sonuç (Hedef): Takımın ulaşması gereken belirgin hedef nedir? sorusu yanıtlanmalıdır. Hedefler ölçülebilir, görülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır. Sonuç (hedef), kaynak ve ödül; bir takımın başarısında belirtilen kuruluş amaçları olup, bunlar belirlenmelidir.

Kaynak: Sık sık yapılan hatalardan biri de, takıma belirli bir misyon verdikten sonra onlara gereken kaynakları ve yetkiyi sağlamamaktır. Takım üyelerinin işe başlarken sormaları gereken ilk soru, "Örgütümüz, görevimizi yerine getirebilmemiz için gereken yetkilendirmeyi yapacak kadar bize güveniyor mu?" olmalıdır.

Ödül: İstenen sonuçlara ulaşmak adına, gerektiğinde teşviklerin uygulanması takımın inisiyatifini sağlamak açısından çok önemlidir. Takımın yapmakla sorumlu olduğu iş/görev, takım üyelerinin diğer önemli rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmelerini güçleştiriyorsa, onları takımın bu işi/görevi için ödüllendirmek yararlı olacaktır.

e) Örgütün genel yapısında takımın yerini belirlemek:

Takım çalışmasının örgüt için ne kadar önemli olduğunun ve uygulanmasının örgüte sağlayacağı yararların ve sakıncaların neler olabileceğinin bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca, takımların kime karşı ve ne şekilde sorumlu olduğu belirlenmelidir. Takımlar örgüt içinde konumlarını belirlerse, yaptıkları işin örgüt açısından önemini de kavrayabilirler. Bununla birlikte, örgütün de takım çalışmasından hangi sonuçları aldığı ve takım çalışmasının örgüte sağladıkları ortaya çıkar.

Takım oluştururken bu beş ilke kullanıldığında, işletmelerde takımların liderliği üstlenmesi etkili olduğu gibi, yarattığı ortak sahiplenme duygusuyla yakın işbirliklerinin doğmasını sağlar. Bu da, hem örgütün hem de iç/dış müşterilerin yararına olmak üzere arzu edilen bir husustur.

2.6.2. Takım Oluşturma Sürecinin Aşamaları

Takımların kurulmasında ve etkili olmasında aşağıda sıralanan altı aşamanın izlendiği görülür.^(*)

- Planlama Aşaması
- Kurulma Aşaması
- Fırtına Aşaması
- Kural Koyma Aşaması
- Başarma Aşaması
- Dağılma Aşaması

Bu aşamalar aşağıdaki şekilde ayrı ayrı açıklanabilir:

^(*) Etkili takım sürecini oluşturmada; Sommerville ve Dalziel 1998, 166; Eren 2000, ss. 447-450; Başaran 1998, s.181; Cook, Hunsaker ve Coffey 1997: 321 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

2.6.2.1.Planlama Aşaması

Takımlar, gerçekleştirecekleri amaçlar, çalışma süreleri, yapıları ve üyelerinin nitelikleri yönünden birbirlerinden ayrılırlar. Takımlar kurulurken, örgütteki hangi takımlarla birlikte çalışacakları, ne kadar, ne zaman ve nasıl işbirliği yapacakları da çalışma planında gösterilmelidir.²³⁹ Takımın amacı, yapısı ve liderlik konusunda çok fazla belirsizlik mevcuttur. Bu nedenle, bu aşamada üyeler arasındaki ilişkiler ve üstlenebilecekleri görevler belirlenmeye çalışılır. Bu aşamada üyeler, takımın görevinin ne olduğu konusunda henüz belirgin bir stratejiye sahip değillerdir.²⁴⁰

Özetle, planlama aşamasında, takımın hangi amaçla oluşturulacağı belirlenir; daha sonra işgörenlerin yeterliliği tespit edilerek bu yeterliliğe ve amaca göre takım üyeleri tespit edilir.

Bakheit'e göre (1996); etkili bir takım oluşturmak için önceden hazırlanması gerekenler şunlardır;²⁴¹

-dengeli bir takım yapısı

-yetenekli bir lider

-takım faaliyetinin süreci

-bir karar metodu

-açık iletişim kanalı

-rollerin, sorumlulukların ve takım üyelerinin yeteneklerinin açıkça tanımlanmış olması.

²³⁹ Başaran, Ön.Ver., s.180.

²⁴⁰ Cook, Hunsaker ve Coffey, Ön.Ver., s.321.

²⁴¹ Webster, Ön.Ver., s.6.

Daha sonra takım üyelerinin görev dağılımının planlaması yapılır. Bu aşamadan sonra ise kurulma aşaması gerçekleşir.

2.6.2.2.Kurulma Aşaması

Bu aşama, takımların tanışmaları ve takım üyelerinin gerçekleştirecekleri hedeflere yönelmeleri aşamasıdır; başka bir deyişle biçimlendirme aşamasıdır. Takım üyelerinin tanışması, kişilerin birbirlerine ısınması, her üyenin görevini anlaması, görevin istediği yeterliklerin tanınması, görevinin kendinden istediği yeterliklerin kendinde olup olmadığını tartması, öğrenmek istediği bilgi ve becerileri belirlemesi ve takım liderinin, üyeye yetiştirme olanağı sağlaması, bu aşamada gerçekleştirilir. Üyeler, bu aşamada, ait oldukları takımın amaçlarını ve misyonunu anlamaya çalışırlar, belirsizliklerden dolayı biraz huzursuzdurlar ama takımın potansiyel başarısı konusunda da umutludurlar. Bu aşamanın temel özellikleri aşağıda gösterilmiştir:²⁴²

- Takım üyeleri arasında gizli bir rahatsızlık söz konusudur;
- Takım üyeleri arasında yüzeysel ilişkiler görülür;
- Dikkatler, takım üyeleri arasındaki önemsiz farklılıklar üzerinde odaklanır;
- Takım üyelerinin fazla ortaya çıkarmadığı yaklaşımları ve değer yargıları vardır; ve
- Sorun olabilecek yönlerin belirlenmesi gerekir;

²⁴² Takım kurma aşamasının özellikleri Kutams, 2002: 244; Başaran 1998, 181 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

2.6.2.3.Fırtına Aşaması

Takım oluşumunun bu aşamasında, takım içindeki çatışmalar (anlaşmazlıklar) açıkça görüşülür ve takım üyeleri arasında amaçlar ortaya konur, kurallar belirlenir. Bu aşama, her üyenin bireysel ve ikili çatışmalarının çok olması yüzünden fırtınalıdır. Bu aşama boyunca takım üyeleri, kendilerinden beklenenleri ve üstlendikleri rolleri iyi bildikleri için kişiliklerini de ön plana çıkarırlar. Tüm üyelerin belli rol beklentileri vardır ve bu rollerin onlara verilmemesi durumunda, hayal kırıklığına uğrayabilirler. Üyeler tercih ettikleri roller için mücadeleye girebilir; ilişkileri gergindir; düş kırıklığı ve panik, hissedebilir derecededir ve mevcut çatışmayı sonuna kadar götürmeden anlaşma yolunu seçmek istemezler. Bu noktada takımlarda ortak yönleri bulunan alt gruplar arasında bir eşgüdüm sağlanabilir ya da ciddi çatışmalar çıkabilir. Takımlar bu süreci başarılı bir şekilde atlatabırlarsa, ya başarıları azalır ya da dağılırlar. Bu aşamanın diğer özellikleri aşağıdaki gibidir.^(*)

-Takım üyeleri arasında farklı düşüncelerden dolayı çatışmalar ve anlaşmazlıklar yaşanır;

-Takım üyeleri birbirlerini dinlemek istemedikleri için, kötü ve eksik bir iletişim vardır,

-Takım üyelerinden bazıları, fikirlerini açık olarak belirtmeyerek iki yüzlü davranmayı tercih edebilirler;

-Takımda belirgin kutuplaşmalar ve kültürel hizipleşmeler başlar;

-Takım üyelerinin birbirleri ve işleri ile ilgili düşünceleri gün ışığına çıkar; ve

-Takımda potansiyel sürtüşme alanları belirlenerek, gerçek sorunlar keşfedilir.

^(*) Fırtına aşamasının özellikleri Şimşek, Akgemici ve Çelik 2001, s.149; Kutanis 2002,s. 245; Başaran 1998,s. 181adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

2.6.2.4.Kural Koyma Aşaması

Zaman içinde, takımda birlik ruhu gelişmeye başlar. Bu aşamada, takım üyeleri kişisel düzeyde birbirleriyle iyi anlaşılırsa, takımlar daha iyi ve verimli çalışır. Bunu başarmak için, kalıplaşmış konuşmalardan ve işyerindeki rollerinden uzaklaşarak daha kişisel yaklaşımlarda bulunmaları gerekir.²⁴³ Takım üyeleri, artık alt-gruplar ile birlikte çalışmanın önemini anlamaya ve görüşlerini daha rahat ve güvenli bir şekilde ortaya koymaya başlarlar. Üyeler davranışlarını, takımdaki diğer bireylerle uzlaştırır; birbirlerinin fikirlerine açıklırlar ve aralarında fikir alış verişi yapmaya başlarlar. Birbirini dinleyen ve davranışlarını uyumlaştıran üyelerin, birlikte benimsedikleri ortak çalışma biçimleri meydana gelir ve yardımlaşma düzeyi yükselir. Bu aşama, aynı zamanda, takımın kendine özgü değerler oluşturma aşamasıdır. Takımdaki her üye, artık üyelik bilincine ulaşmış ve takım ruhunu geliştirmiş olur. Bu aşama, bir işi başarmak için bir araya gelen insanların takım olma aşamasıdır. Bu aşamanın diğer özellikleri ise aşağıdaki şekilde görülebilir:^(*)

- Takım üyeleri artık kendilerini rahat hissederler;
- Ayrılıklar ve sinir bozucu davranışlar incelenmiştir;
- Takımda “ben”den “biz”e doğru bir beraberlik tarzı gelişir;
- Takım kültürü oluşmaya başladığı için işbirliği doğar;
- Takım üyelerinin birbirlerine olan saygıları ve verdikleri değer artar; ve
- Takım üyeleri arasındaki farklılıklar azalarak bir “takım ruhu” oluşmaya başlar.

²⁴³ Susan Clayton, Mehmet Zaman (2000) “Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim”, (İstanbul: Hayat Yayın İletişim Eğitim Hizm. Ve Tic.Ltd.), s.172.

^(*) Kural Koyma aşamasının özelliklerinin açıklanmasında Kutanis 2002,s. 245; Başaran 1998,s.181; Şimşek ve Diğ., 2001,s. 150 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

2.6.2.5.Başarma Aşaması:

Bu aşamaya gelindiğinde, artık takımda güçlü bir dayanışma ile birlikte, herkesin fikirlerini serbest ve dürüst bir şekilde ortaya koyabildiği bir ortam oluşmuştur. Takım bilincine ulaşan üyeler, neyi nasıl yapacaklarını, rollerinin neler olduğunu ve uyulması gereken kuralları bildikleri için, performanslarını artırarak faaliyetlerini sürdürürler. Fakat bunun aksine, kurulmuş olan bir takımın henüz "takım ruhu"na sahip olmamaları da söz konusu olabilir. Bu durumda, kurulmuş olan bir takımın birlik bilincini oluşturmak amacıyla dördüncü aşama olan kural koyma aşamasının tekrar bu sürece girmesi ve takım ruhunun oluşturulması gerekir. Takımlarda "takım ruhu" dediğimiz bilincin yerleştirilmesi oldukça zordur. Takım ruhunun varolabilmesi için, takımın misyonunun takım üyelerinin ortak amacı olması gerekir. Ayrıca takım üyelerinin çalışmalarını ortak kabul görmüş belli bir plan ve program dahilinde yapması yani "ortak çalışması"da bu ruhun oluşmasında etkindir. Bu bilincin oluşmasında ve yayılmasında takım liderine düşen görev oldukça fazladır. Bu aşamada takım sinerjiyi harekete geçirmiş olduğu için, artan getiriler söz konusudur. Üyelerin moralleri yüksektir ve son derece motive olmuş durumdadırlar.

Bu aşamanın diğer özellikleri ise aşağıdaki gibidir.^(*)

- Takım üyeleri saygı görür ve performansları takdir edilir;
- Takım üyeleri arasında ortak bir vizyon oluşturulmuş, varsayımlar netleşmiş ve bireylerin farklı yaklaşımlarında uzlaşma sağlanmıştır;
- Takım üyelerinin karşılıklı sorumluluk duyguları ileri düzeydedir; ve
- Takım üyeleri, verimli ve verimsiz çatışmalar arasındaki farklılığı anlamış durumdadırlar.

^(*) Başarma aşamasının özelliklerinin açıklanmasında Kutanis 2002,s. 246; Başaran 1998,s. 181 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

2.6.2.6. Dağılma Aşaması

Takımların görevlerini yerine getirdikten sonra dağılması, takım oluşturma sürecinin son aşamasıdır. Bu devrede, takım üyelerinin çalışmaları, gelişim devresindeki göre azalarak son bulur. Takım üyeleri arasında güçlü bir bağ olduğu için, ayrılmaları kaygı, endişe ve üzüntü yaratmaktadır. Fakat, görevini yerine getiren her takımın dağılma aşaması yaşadığı söylenemez. Takımlar bu evreyi yaşamadan da yaşamlarını sürdürebilirler. Dağılma sürecinde takım lideri, takım üyelerine görevlerini tamamladıklarını söyleyerek bu evreyi sonlandırır.

2.7. Takım Türleri

Günümüzde gitgide yaygınlaşan takımların, ilgili yazında farklı sınıflandırılmalarına rastlanılmaktadır. Bu kadar yaygın olan takım çalışmasının sonucunda birçok farklı takım türünün ortaya çıkması da oldukça doğaldır. Greenberg ve Baron takımları; amaç, zaman, serbestlik ve yetki boyutlarına göre aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi dörde ayırmıştır.

Tablo 5: Takım Türleri

Çalışma Takımları (ürün ve servis ile ilgilenir)	Amaç	Geliştirme Takımları (süreçlerin verimliliğini arttırmakla ilgilenir)
Geçici Takımlar (belirli bir süre için kurulmuştur)	Zaman	Sürekli Takımlar (örgüt var olduğu sürece çalışırlar)
Çalışma Takımları (takım üyeleri adına lider karar verir)	Serbestlik	Kendi Kendini Yöneten Takımlar (takım üyeleri karar vermekte serbesttir)
Belirlenmiş Takımlar (kendi uzmanlık alanlarında çalışanlar)	Yetki	Çapraz Fonksiyonel Takımlar (farklı alanlardan gelen takım üyeleri)

Kaynak: Emel Karaca (1994) Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), s.63.

Takımların sınıflandırılmasında dikkate alınan boyutlardan biri, takımların amacıdır. Amaca yönelik takımlar, birbirinden bağımsız olarak çalışan bireylerden oluşan bir takım çalışması türüdür.²⁴⁴ Bu açıdan bakıldığında takımlar, doğrudan iş ile ilgili çalışmalar gerçekleştiren “çalışma takımları” ve örgütteki iş süreçlerinin verimliliğini artırmayı amaçlayan “geliştirme takımları” olarak ikiye ayrılır. Zaman bakımından sınıflandırıldığında, takımlar “geçici takımlar”ve “kalıcı takımlar” olmak üzere ikiye ayrılır. Geçici takımlar, spesifik bir işi gerçekleştirmek amacı ile belli bir süre için bir araya gelirler. Örneğin ürün geliştirme takımları gibi. Müşteriye servis sağlayan bir takım ise, kalıcı takımlara örnektir. Üçüncü boyut, takımların serbest bir şekilde, kimseye bağlı olmadan hareket etme derecesidir. Bir tarafta liderin, takım adına kararlar aldığı ve takımdaki üyelerin bu kararlara uydukları çalışma grupları varken, diğer tarafta takım üyelerinin kendi kararlarını almakta özgür oldukları kendi kendini yöneten takımlar bulunur. Son boyut olan dördüncü sınıflandırma ise, yetki yapısı ile ilgilidir. Bu boyut formal iş sorumlulukları arasındaki bağlantı ile ölçülür. Bazı örgütlerde takımlar, örgütün fonksiyonlarına bağlı kalır ve takım üyeleri, bilgi, beceri ve yeteneklerini belirli bir alan içerisinde kullanırlar. Çapraz fonksiyonel takımlar ise, farklı alanlardan oluşan takım üyeleri ile daha büyük projelerde çalışırlar.²⁴⁵ Öte yandan takımları, biçimsel ve biçimsel olmayan takımlar olmak üzere iki ana başlıkta toplamak ve buradan hareketle sınıflandırma yapmak da yararlı olabilir.²⁴⁶

2.7.1.Biçimsel Takımlar

Biçimsel takımlar, belirli işleri yapmak ve görevleri yerine getirmek üzere örgüt tarafından kurulan topluluklardır. Bu tür takımlarda, takım üyelerinden örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik davranışlarda

²⁴⁴ Emel Karaca (1994) Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul), s.63.

²⁴⁵ Kutlu Çalışkan (2001). Örgütün Yapısal Boyutları ve Takım İklimine Etkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), ss.20, 21.

²⁴⁶ Eren, **Ön.Ver.**, s.443.

bulunmaları beklenir.²⁴⁷ Örgüt tarafından biçimsel örgüt yapısının bir parçası olarak yaratılan²⁴⁸ biçimsel takımlar, aşağıda görüldüğü gibi, farklı kaynaklarda ve farklı şekillerde alt gruplara ayrılmıştır.

2.7.1.1.Yönetsel Takımlar

Yönetsel takımlar, resmi yönetim ilişkileri tarafından belirlenen ve örgüt şemasında gösterilen, temel ve geleneksel iş gruplarıdır. Bu takımlar, hiyerarşik bir düzene göre yetki üzerine kuruludur ve iş ünitesinin bütün performansından sorumludur.²⁴⁹ Bu takımlar, misyon / vizyon / değerleri / politikaların belirlenmesi gibi stratejik konularda örgüte yön veren, liderlik eden ve kaynakların kullanımını da belirleyen bir fonksiyon üstlenirler. Yönetim takımının uyumu, örgütsel davranışların istenen doğrultuda ve bir uyum içinde olması açısından önem kazanmaktadır.²⁵⁰ Örgüt hiyerarşisinde, yönetim görevini üstlenen kişiler, kendi grupları içinde takım yöneticisi olarak görev yapabileceği gibi, ayrıca diğer bölüm yöneticileri ile birlikte takım veya komite görevini yürütebilirler.²⁵¹ Yönetsel takımlara, pazarlama grubu, pazarlama komitesi gibi takımlar örnek olarak verilebilir.

2.7.1.2.Karşılıklı İşlevsel Takımlar

İşlevsel sorunlara çözüm üretmek amacıyla, değişik iş alanlarından gelen bireylerin bilgi ve tecrübelerini bir araya getiren bu takımlar, bilgi ve kabiliyetleri farklı/değişik üyelerden oluşur. Üyeleri, farklı yeteneklerini bir araya getirerek takım görevini başarırlar.²⁵² Takımı oluşturan bireyler, birbirlerinin görevlerini icra edecek şekilde eğitilmişlerdir.²⁵³ Örgütlerin bu

²⁴⁷ Aynı, s.443.

²⁴⁸ Richard Daft ,Ön. Ver., s.585.

²⁴⁹ Thomas S.Bateman, Scott A.Snell ,Ön.Ver., s.585.

²⁵⁰ Samih Yedievli, Cem Ersen (1997), Takım Çalışması Sistematiği-Tas", **Önce Kalite Dergisi**, .303.

²⁵¹ Eren, **Ön.Ver.**, s.444.

²⁵² Tamer Keçecioglu (2000), **Takım Oluşturmak**, (İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.),s.95.

²⁵³ Eren, **Ön.Ver.**, s.444.

takımları oluşturmak için bir araya gelmesinin ise, aşağıda sıralanan beş ana nedeni vardır. Bunlar:²⁵⁴

- Zaman azaltma hedefini başarma;
- Görevlerin ve sorunların karşılıklı paylaşılması;
- Yenilik ve sinerjinin artması;
- Örgütsel hedef başarısının geliştirilmesi; ve
- Takım üyelerinin profesyonel gelişiminin artırılması.

Bu takımlar, 1980'li yılların sonlarında yaygınlaşmıştır. Toyota, Honda, BMW, Ford, GM ve Chrysler gibi büyük otomobil üreticilerinin tümü, karmaşık projeleri yerine getirmek için bu takımları kullanmaya başlamışlardır.

Fakat bu takımları kullanmak kolay bir iş değildir; bunun en temel nedeni, başlangıç aşamalarının çok uzun sürmesidir. Kişilerin birbirine güven duymalarını sağlamak, özellikle farklı tecrübe ve bakış açıları olan insanlar için zaman alıcı olmaktadır.

2.7.1.3. Geçici Takımlar

Bu takımlar, belli bir görevi yerine getirmek üzere görevlendirilmiş elemanlardan oluşur. Görev tamamlanınca takım dağılır. Üretim bölümünde yeni bir ürünü oluşturmak veya bir okulda yeni bir ders programı oluşturmak amacıyla kurulan takımlar, buna örnek gösterilebilir. Bu tür işler, birkaç bölümün ortak çalışması ve fikirsel katkılarıyla gerçekleştirilir; bu yüzden yaptıkları çalışmalar çok verimli olur. Örneğin, IBM'de Sistem 360'ı gerçekleştirmek üzere yapılan çalışmalarda, geçici takım kullanılmıştır. Burada takım elemanları arasında yoğun bir ilişki olduğu görülmüştür ve

²⁵⁴ Leenders, Fearon, **Ön.Ver.**, s.64.

takım yöneticileri her gün bir araya gelerek çalışmalar yapmışlardır.²⁵⁵

Biçimsel takımlar, örgüt içindeki ilişkiler yönünden de ele alındıklarında yatay ve dikey olmak üzere ikiye ayrılırlar. Bunun yanında, özel amaçlı takımlar olarak isimlendirilen, aşağıdaki gibi bir takım türü daha mevcuttur.

2.7.1.4.Dikey Takımlar

Dikey takımlar, örgüt içinde biçimsel bir emir komuta zinciri aracılığı ile bir yöneticiye bağlı kişilerden oluşur. Bazen "fonksiyonel takım" veya "emir takımı" olarak da isimlendirilir.²⁵⁶ Başka bir ifadeyle dikey takımlar, spesifik örgütsel fonksiyonları yerine getirmek için hiyerarşinin birkaç dikey kademesindeki bireylerin gönüllü olarak bir araya gelmesinden oluşan takımlardır. Buradaki temel amaç; günlük çalışma faaliyetlerinin iyileştirilmesi sürecine ilk hat yöneticilerinin katılımını sağlamak ve onların çalışma şartlarının kalitesini artırarak becerilerini geliştirmektir. Dikey takımlarda her bölüm için biçimsel bir yapı oluşturulur; bireyler bu takımlarda görevlendirilir veya ayrıca çeşitli bölümlerden üyelerin faaliyetlere katılımı ve etkileşimleri söz konusu olmaktadır.²⁵⁷ Örneğin, bir hastanenin ikinci katında, üçüncü vardiyada nöbet tutan hemşireler takımı, başhemşire ve ona bağlı hemşirelerden meydana gelmiş dikey bir takımdır.²⁵⁸

2.7.1.5.Yatay Takım

Yatay takım, bir örgütte aynı hiyerarşik seviyelerden ancak değişik uzmanlık alanlarından gelen elemanların oluşturduğu takımdır. Yatay takımlar, birkaç departman tarafından oluşturulur;kendilerine belirli görevler verilir ve görev tamamlandıktan sonra dağılırlar. Yatay takımların en yaygın

²⁵⁵ Eren, **Ön.Ver.**, ss.444, 445.

²⁵⁶ Daft, **Ön.Ver.**, s.463.

²⁵⁷ Ferit Ölçer (1999), *İşletmelerde Takım Çalışması ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana), s.43.

²⁵⁸ Eren, **Ön.Ver.**, s.444.

iki türü, geçici takımlar ve komitelerdir.²⁵⁹ Geçici takımlar, belli bir faaliyeti gerçekleştirmek üzere değişik bölümlere mensup elemanların bir araya gelmesiyle kurulan ve görev sona erdiğinde dağılan takımlardır. Komiteler ise, genellikle daha uzun ömürlü topluluklar olup, örgütün ayrılmaz bir parçasını oluşturabilir. Komite üyeliği için, kişinin uzmanlığından çok, örgüt içindeki pozisyonuna ve unvanına bakılır. Komitelerde, süregelen sorunlara çözümler aranır.²⁶⁰ Öte yandan komiteler sürekli olabileceği gibi geçici de olabilir. Geçici komiteler bir amaç için kurulur ve amaçın gerçekleşmesinden sonra dağılırlar. Geçici komitelere, geçici sorumlularla ilgilendikleri için genellikle yetki verilmez; bu komitelere danışmanlık görevi yüklenir; ayrıca bunlar işletmenin değişen koşullarına uyabilir ve esneklik gösterebilirler.²⁶¹

2.7.1.6.Özel Amaçlı Takımlar

Özel amaçlı takımlar, örgütün biçimsel yapısı dışında kalan, özel öneme sahip ve yaratıcılık gerektiren projelerin gerçekleştirilmesi için kurulmuş olan takımlardır. Örneğin, Mc Donald's tavuk köfteli hamburgerlerin üretimi için böyle bir takım oluşturmuştur. "MacNugget" adı verilen bu hamburgerleri üretmek amacıyla bir araya gelen takım üyeleri, işlerini başarıyla yürütebilmek için tek başlarına çalışabilecekleri bir odaya taşınmışlar ve örgütün resmi yapısı dışına çıkmışlardır. Özel amaçlı takımlar, örgütlerin bir parçasıdır, ancak üyeler kendilerini ayrı bir topluluk olarak görürler²⁶², kendi tanımladıkları yapıya sahiptirler ve görevlerini tamamladıklarında kendi asli görevlerine geri dönerler.²⁶³

²⁵⁹ Daft, *Ön.Ver.*, s.463.

²⁶⁰ Eren, *Ön.Ver.*, s.445.

²⁶¹ Ölçer, *Ön.Ver.*, s.44.

²⁶² Eren, *Ön.Ver.*, s.445.

²⁶³ Güler Öztürk (1999), "Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler", *Human Resources*, s.77

2.7.1.7.Yönetmel Bağımsızlığa Sahip Takımlar

Bu tür takımlarda üyeler, iş yapmada ve karar vermede söz sahibidirler. Üyelerin yönetimde söz sahibi olmaları, bilgi paylaşımı ve daha kaliteli bir iş performansı yakalama konusunda fikirlerinin sorulması ile başlamıştır. Yönetmel bağımsızlığa sahip takımlar başlığı altında, "Sorun Çözme Takımları" ve "Kendi Kendini Yöneten Takımlar"ı inceleyebiliriz.

2.7.1.7.1.Sorun Çözme Takımları

Sorun çözme takımları, bir örgütte aynı bölümde çalışan ve hafta içinde belirli sürelerde toplanarak, iş ortamı, kaliteyi iyileştirme, etkinliği artırma konusunda tartışmalar yapan ve fikirler ileri süren, sayıları beş ile on iki arasında değişen işgörenlerin oluşturduğu takımlardır.²⁶⁴ Başka bir tanıma göre, Sorun Çözme Takımları; belirlenen bir problemin çözülerek, tanımlanmış hedefe ulaşmasını sağlamak için kurulan fonksiyonlar/süreçler arası takımlardır. Takım 6-8 kişiden oluşur ve takım üyeleri ilgili problemin uzmanlarıdır.²⁶⁵ Bu takımlar, getirdikleri önerileri onayından geçmek üzere yöneticiye bildirirler. Sorun çözme takımları çalışanlara söz söyleme serbestisi tanınan örgütlere doğru atılmış bir adımdır.²⁶⁶ Sorunun çözümünden ve çözümün standartlaştırılmasından sonra takım dağılır; yerine bir başka problem için, bir başka takım kurulabilmektedir.²⁶⁷

²⁶⁴ Eren, Ön.Ver., s.446.

²⁶⁵ Yedievli ve Ersen, Ön.Ver., s.30.

²⁶⁶ Eren, Ön.Ver., s.446.

²⁶⁷ Yedievli ve Ersen, Ön.Ver., s.30.

2.7.1.7.2. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Yönetimde 1990 sonrası uygulamalarda görülen örgütsel değişim, geleneksel hiyerarşik yapıdan Kendi Kendini Yöneten Takımlara (KKYT) doğrudur.²⁶⁸ Bu takımları anlatmada, aşağıdaki açıklamalardan yararlanılabilir:

Bir örgütte çalışanlar, göreceli olarak görev işlevleri temeline göre takımlara ayrılır ve çok geniş bir alan içinde karar alırlar. Bu kararlar arasında, "kim, hangi makinede ya da hangi faaliyetlerde çalışarak, grup içinde üyeler arası sorunlara nasıl yaklaşılabilecek, kalite sorunları nasıl çözülecek?" vb. konular ele alınır.

Burada, örgütteki alt birimlerde görev alanlar yerine, bir ürünün tüm üretim aşamalarında çalışan 5-15 işgören bir grup oluşturur. Üyeler tüm görevleri öğrenir ve iş rotasyonuna giderler. Gruplar; hammadde siparişi, çalışma ve tatil zamanlarının ayarlanması gibi yönetsel görevleri devralırlar.

Bu açıklamalardan, KKYT'lerin göreceli olarak küçük, yüksek derecede bağımsız, bir ürün, proje ya da hizmetin sorumluluğunu alan çalışma grupları olduğu ortaya çıkmaktadır. Kavram, çalışanların yerine getirdiği işlerin, tamamıyla yeniden yapılandırılmasıyla ilişkilidir.²⁶⁹ 1990'lı yılların sonu itibariyle örgütsel başarı için takımların kullanımı bir kriter olarak düşünölmeye başlanmış ve KKYT ise çalışanların katılımını başaran bir takım türü olarak oldukça yaygın bir hale gelmiştir²⁷⁰. KKYT'lerde takım üyeleri, faaliyetlerini geliştirmek için birlikte çalışır, sorunlarla günü gününe ilgilenir, işlerini planlar ve kontrol ederler. Kısaca, KKYT, örgütlerin daha esnek yapıda olma, karar vermede alt kademedekilere olanak tanıma ve

²⁶⁸ İnan Özalp (1998), "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama", Anadolu Üniversitesi VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 21-23 Mayıs,Eskişehir,s.165

²⁶⁹ İnan Özalp, Cemil Ulukan, Özlem Oktal (1998), "Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut; KKYT", Verimlilik Dergisi,4, s.118.

²⁷⁰ Steven H.Appelbaum, Chahrazad Abdallahand Barbara T.Shapiro (1999), Self Directed Team-A Conflict Resolution Analysis, Team Performance Management,Vol 5,No2 , s.60.

çalışanların zihinsel ve yaratıcılığa ilişkin kapasitelerinden tamamen yararlanma konusundaki isteklerine yanıt verirler.²⁷¹ KKYT'ler için, sadece işleri yapmakta değil aynı zamanda kendilerini yönetmekle de sorumludurlar, diyebiliriz.²⁷²

KKYT'lerin, işin bütününe görebilen, hızlı karar alabilen, iş çeşitliliğine sahip, işten sürekli öğrenebilen ve risk alabilen takımlar olduğu anlaşılabilir. Bu tür takımların üyeleri, kendi işlerini etkileyen kararların alınmasında gerekli bilgi ve beceriler ile donatılırlar; bir liderleri vardır. Üyeler çok beceriklidir, günlük işle ilgili aktivitelerini minimum düzeyde müdahale ile yönetmeye başlarlar. Düzenli takım toplantıları, "sürekli iyileştirme" amaçlıdır. KKYT'lerin amaçları, iş verimliliğini artırmak, çalışanların niteliğini geliştirmek (çok beceriklilik), hızlı karar almak, yatay ve kendini yöneten örgüte geçmek ve diğer yöneticilerin stratejik düşünceleri için vakit yaratmak olarak sıralanabilir. KKYT oluşturan işletmelere, Coco Cola, Federal Express, Motorola, Xerox, Procter&Gambel gibi işletmeler örnek olarak verilebilir.

KKYT'lerin temel faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁷³

- Yapacakları faaliyetleri belirten toplantılarından sonra takımlar, hergün "bütünü görme toplantıları'nda" ünitelerinin günlük aktivitelerini planlar, hedefler koyar ve iş dağılımı yaparlar;

-Üretim ile ilgili hedeflenen rakamlara ait takımın performans sonuçlarını ölçer ve geliştirmek için çalışırlar;

-İş yöntemlerini analiz eder ve alternatif metotlar geliştirirler;

-Sorunları sebep-sonuç analizi ile yerinde çözümlenecek hareket planları yaparlar;

²⁷¹ Seymen 2000,Ön. Ver., s.81.

²⁷² Wellins, Ön.Ver., s.3.

²⁷³ Baydu Veznedaroğlu (1998), KKYT Takımlar Uygulamaları, 7.Ulusal Kalite Kongresi, Tusiad, Kalder,11-12 Kasım,İstanbul, ss.343-344.

-Takım içi ve/veya diğer takımlarla sürekli iyileştirme toplantıları düzenlerler;

-Çapraz fonksiyonlar ile ortak amaçlara ulaşmak için işbirliği yaparlar;

-Üyeler sürekli iletişim ve diyaloglarla iş ilişkilerinin daha iyi olması için çabalarlar; ve

-Takım olarak hedeflerini belirler, çalışma planları yaparlar; iyileştirme çalışmaları takımın başarısını artırmaya yöneliktir.

2.7.2. Biçimsel Olmayan Takımlar

Biçimsel takımların aksine, biçimsel olmayan takımlar, sosyal niteliklidirler; başka bir deyişle sosyal iletişim ihtiyacını karşılamak üzere iş çevresinde oluşan doğal yapılanmalardır. Genellikle arkadaşlıklar ve ortak çıkarlar çerçevesinde oluşan²⁷⁴ bu takımlarda, bütün bir örgütü bir takım gibi görme düşüncesi hakimdir. Tüm örgüt, tek bir takım gibi rakiplerine karşı mücadele eder. Yönetim çalışanlarla daha fazla bilgi paylaşır. Burada yönetim ve çalışanlar arasındaki bilgi alışverişinin verimli olabilmesi için, örgütün iletişim kanallarının karşılıklı etkileşimi kolaylaştıracak bir yapıya sahip olması gerekir²⁷⁵.

Bu takım türlerine ek olarak verilebilecek diğer takım türleri ise, aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

²⁷⁴ Eren, *Ön.Ver.*, s.443.

²⁷⁵ Kemal Can Kılıç (2000), *Öğrenen Organizasyonlarda Takım Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana), s.86.

2.7.3.Diğer Takım Türleri

Açıklanan takım türlerine ek olarak "Proje Takımları","Süreç Takımları" ve "Sanal Takımlar " aşağıda ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

2.7.3.1. Proje Takımları

Bu takımlar, örgütlerde stratejik planların uygulanmasında devreye girerler ve stratejilerin hedeflerine ulaşılması için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesinden ve uygulanmasından sorumludurlar. Bunlar, proje yönetimi tekniklerini kullanarak orta vadeli stratejik planlara temel oluşturmakta ve örgüt içinde, özellikle sürekli iyileştirme yaklaşımını tüm örgütsel kademelere yaymaktadırlar. Gerek duydukları kaynakları stratejik planların onayından sonra bütçe içerisinde temin edebilirler.²⁷⁶ Proje takımlarında üyeler özel amaçlar için bir araya getirilir ve görevlerini başarmak için dağılırlar. Bu üyeler farklı fonksiyonel alanlardan gelirler ve farklı bilgi ve beceriye sahiptirler.²⁷⁷ Orta vadeli stratejik planlama süreci içerisinde, gerekli görüldüğünde takımın bazı üyeleri değiştirilebilir. Takımın performansı, stratejilerin planlanan hedeflerine ulaşılması ile ölçülebilir. Proje takımları, faaliyetleri planlamada ve uygulama aşamasında özgürdürler ve bu takımlar proje bitiminde dağılırlar.

2.7.3.2.Süreç Takımları

Süreç takımları, süreç odaklı örgütün özelliği olarak, belli bir sürecin sorumluluğunu yüklenmiş ve gerekli olan kaynaklarla donatılmış takımlardır. Bu takımlar,tamamlayacakları görevlerin kritik ve öncelikli süreçlerini belirlemeli ve iş akışının nasıl olacağını gösteren bir "süreç haritası" oluşturmalıdırlar. Süreç takımlarının diğer takımlardan farkı, sürekli devam eden ve gün içerisinde de, planlama, karar alma ve uygulama aşamalarında

²⁷⁶ Yedievli ve Ersen, **Ön.Ver.**, s.303.

²⁷⁷ Susanne G.Scott, Walter O. Einstein (2001), Strategic Performance Appraisal In Team-Based Organizations: One Size Abesn't At All", **The Academy of Management Executive**, s.1.

beraber çalışan hedeflere ulaşmak için gerekli olan yaklaşımları beraber tasarlayan takımlar olmasıdır. Büyüklükleri sahip oldukları süreçlerin büyüklükleri kadardır. Performansları sürece ait göstergeler ile sürekli izlenmekte ve kontrol altında tutulmaktadır. Tüm faaliyetlerinde bir otonomiye ve sürecin verimli olmasını sağlayacak kaynaklara sahiptirler. Ortak değerler, hedefler, güven ve çok işlevsellik, bu tür takımlarda ön plandadır. Bu nedenle, kendi işlerinde kolaylıkla takım olabildikleri gibi diğer süreç takımları ile (özellikle destek süreçleri) uyumlu çalışmalarını gerekmektedir.²⁷⁸

2.7.3.3.Sanal Takımlar

Sanal takımlar; yaygın olan amaçları başarmak için çeşitli iletişim teknolojileri ile birbirini etkileyen bireylerden oluşan gruplardır.²⁷⁹ Bu takımlar, gerçek takımların etkilerine sahip olan ancak gerçekte olmayan takımlardır. Bu takımlarda bireyler birbirleriyle hiyerarşik konumlarından ve dahil oldukları birimlerden soyutlanarak gönüllü olarak bağlantılar kurarlar ve haberleşirler.²⁸⁰ Takım çalışması günümüze kadar, bireylerin yüz yüze karşılaştığı durumlarla sınırlandırılmış bir tanıma sahipti. Şimdi ise, artık yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve gelişmiş bilgisayar programlarının ortaya çıkması, bunu değiştirmiştir. Elemanlarının elektronik ve bilgisayar desteği sayesinde görüştüğü takımlar olarak tanımlanan sanal takımlar, hayatımızın bir parçasıdır. Günümüzde iş dünyası ve örgütler, çoğunlukla birbirinden mesafe olarak çok uzak olan insanların bilgisayar ortamında birlikte çalışmalarına olanak sağlayan elektronik haberleşme imkanlarına sahiptir. Sanal takımların bazı potansiyel üstünlükleri bulunur. Takımdaki bireylerin yüzyüze görüşmesinin zor olduğu durumlarda bu tür örgütlenme, takım çalışmasına maliyet verimliliği ve hız kazandırır. Ayrıca takımın tipik ihtiyaçlarından bilgi işleme ve karar alma süreçlerine bilgisayarın gücü

²⁷⁸ Yedievli, Ersen, **Ön.Ver.**, s.303.

²⁷⁹ Scott L.Johnson, Charidgrapa Suriya, Seung Won Yoon, Jared V.Berrett, Jasonla Fleur, (2002) "Team Development and Group Process of Virtual Learning Teams", Computers&Education, 39, s.380.

²⁸⁰ Erden Akkavuk (1997), Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), İstanbul, s.7.

getirilmiş olur. Bilgisayar takım elemanları arasında bir aracı olarak kullanıldığında, grup dinamikleri yüz yüze olunan durumdakine göre küçük farklılıklar gösterecektir. Teknoloji, bir grup insan arasındaki mesafelerin ortadan kaldırılmasında yardımcı olsa bile, elemanlarının fazla bir şey paylaşmadıkları, hatta paylaşsalar bile direkt kişisel ilişki kuramadıkları bir ortam yaratabilir. Bu duygusal etmenlerden çok gerçekler ve objektif bilgiler üzerinde etkileşim ve karar almaya odaklanma avantajı sağlayabilir. Sanal takımlar, düşük sosyal karşılıklı anlayış ve bireyleri arasında düşük etkileşim sorunlarıyla karşılaşabilir.²⁸¹ Bu nedenle;

-uygun sanal takım görevlerini seçerek ve

-takım kurma ve işbirliği etkileşimi sağlayarak takımı ve takımın süreçlerini geliştirmek mümkün olabilir.²⁸²

2.8.Takımı Oluşturan Üyeler ve Roller

Bir takım, çoğunlukla takım lideri, lider asistanı ve takım üyelerinden oluşur. Takım lideri; takım toplantılarını yöneten, takım üyelerinin açık oylama yoluyla kendileri belirledikleri takım faaliyetlerinden sorumlu olan takım üyesidir;üyeler arasında kaynaştırıcı rol üstlenir; takım faaliyetlerinden takım adına sorumludur ve farklı uzmanlık alanlarından gelen insanların bir arada etkin ve verimli çalışmalarını sağlayacak bir ortam yaratmak için çalışır.²⁸³

Takım asistanı; takım liderine destek verilmesi, gerekli yazışmaların gerçekleştirilmesi, toplantıların organize edilmesi gibi görevleri üstlenen takım üyesidir;takım üyeleri tarafından açık oylama ile seçilir. Takım liderinin katılmadığı takım toplantılarını takım lideri adına bu kişi yönetir. Takım üyesi ise, takım çalışmalarına katkıda bulunma, plana göre etkin çalışma, takım çalışmalarından çevreyi haberdar etme, araştırma yapma, veri toplama ve

²⁸¹ <ftp://www.danismend.com> Erişim Tarihi:15.03.2003. (Internet)

²⁸² Johnson ,Suriya,Yoon,Berret ve Flur, **Ön.Ver.**,s.391.

²⁸³ Deniz Taşçı, Nuray Uzkesici ve Raif Eşkinat (1998), " Ekiplere Dayalı Organizasyon her şeye Çözüm mü?" ,**Anadolu Üniversitesi VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı**,21-23 Mayıs,Eskişehir, s.428

çözüm geliştirme, çalışmalar sırasında gerekiyorsa eğitim alma ve verme, işleri planlama ve programlama, ürün veya hizmetle ilgili kararları alma, yeni fikirleri üretme gibi, karşılıklı yoğun etkileşim gerektiren görevleri üstlenen kişilerdir.²⁸⁴

Bir takımın etkili ve uzun süre başarılı olabilmesi için, takım üyelerinin teknik yeteneğe, sorun çözme ve karar verme yeteneğine ve geri besleme yapabilme yeteneğine sahip olması gerekir. Birbirini tamamlayan bu yeteneklerin eşit oranda olması gerekir. Takım üyelerinin sosyal olarak kendilerini iyi hissetmeleri ve ayrıca takımın görev başarımını devam ettirecek şekilde yapılandırılması gerekir. Roller, belirli bir bireyin takım içinde nasıl davranması gerektiğini belirleyen ve takım üyelerince ortaklaşa paylaşılan beklentilerdir. Takımda her pozisyon, bu pozisyonu işgal eden bireye ilişkin belirli davranış beklentileri oluşturur. Takımların amaçlarına ulaşmada başarılı olması için, iki tip rol üstlenebilirler. Bunlardan birincisi, görev yönelimli rol olarak bilinen "görev uzmanlığı rolü olup; ikincisi ise, ilişkiler yönelimli rol olarak bilinen " sosyo-duygusal" veya "süreklilik " rolleridir. Görev uzmanlığı rolünü oynayan bireyler, zamanlarını ve enerjilerini takımın amaçlarına ulaşması yönünde harcarlar. Sosyo-duygusal role uyum sağlayan bireyler, takım üyelerinin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayarak duygusal ihtiyaçlarını karşılarlar ve sosyal kimliği güçlendirmeye yardımcı olacak eğitici rolü oynarlar.²⁸⁵ Takımlarda yöneticinin üstlenebileceği roller ise aşağıdaki gibidir.²⁸⁶

-Yaratıcı- Teşvik Ediciler : Bu kişiler , daha hayalci olup fikirleri ve kavramları bir araya getirmede başarılı olan insanlardır. Varolan yaratıcılıklarının ortaya çıkması için, örgütsel baskılardan uzak ve bağımsız olarak, yeni fikirler geliştirme ve uygulama rolünü üstlenebilirler.

²⁸⁴ Hayati Çağlar, Nağme Mahmutoğlu, Kaan Altuntemir, Tarkan Gedik ve Alaaddin Ay (1998), Takım Çalışmaları Sistemi SGP 2000 Modeli, 7.Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı, 11-12 Kasım, İstanbul, s.745

²⁸⁵ Ölçer, Ön.Ver., ss.91, 92.

²⁸⁶ ([ftp://www.danismend.com](http://www.danismend.com)) Erişim Tarihi: 15.03.2003. (Internet)

-Keşfedip-Geliştiriciler: Bu kişiler, fikirler üretip ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlarlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlar.

-Bulup-Geliştiriciler: Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içerisinde en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdırlar.

-İvme Sağlayıp- Organize Ediciler: Bu kişiler, Bir projenin çalışabilmesi için, çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürümesini sağlayan kişilerdir. Başka bir deyişle amaçları belirleyen, planlar yapan, işgörenleri örgütleyen ve yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.

-Sonuçlandırıcı-Üreticiler: Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip, üreten kişidir. Bu insanlar, birtakım çalışma prensipleriyle, tutarlı bir biçimde çalışıp, üretmekten zevk duyarlar.

-Kontrolcü-Denetleyiciler: Detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir.

-Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar: Bu kişiler, herşeyin düzen içerisinde gitmesini sağlamaya çalışırlar. Bunların birlikte çalıştıkları kimseleri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Takımların düzenini ve birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

-Bilgilendirip-Öğüt Vericiler: Bu kişiler çok iyi dinleyici rolü üstlenip, hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce her türlü bilgiyi elde ederek fikir sahibi olurlar ve daha sonra karar verirler. Takımların iyi olan kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

-Kaynaştırıcı-Birleştiriciler: Bütün takım üyelerinin eşgüdümünü sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek, bütün üyelere

-Keşfedip-Geliştiriciler: Bu kişiler, fikirler üretip ortaya atarak insanların ilgilenmelerini sağlarlar. Genelde örgütün dışında ne olup bittiğini araştırıp, çeşitli fikirler getirip, insanlarla ilişki kurar, bilgi ve kaynak sağlar.

-Bulup-Geliştiriciler: Bu insanların analitik becerileri çok yüksektir. Birçok seçenek içerisinde en iyiyi bulup karar vermede, değerlendirmede çok başarılıdırlar.

-İvme Sağlayıp- Organize Ediciler: Bu kişiler, Bir projenin çalışabilmesi için, çalışma prosedürlerini, gerekli yapıyı ortaya koyan, işlerin yürümesini sağlayan kişilerdir. Başka bir deyişle amaçları belirleyen, planlar yapan, işgörenleri örgütleyen ve yapılacak iş için kesin zamanı belirleyen ve gerçekleştiren kişidir.

-Sonuçlandırıcı-Üreticiler: Bir ürünü ortaya çıkarmaktan büyük gurur duyan, bunun için gerekli hizmeti verip, üreten kişidir. Bu insanlar, birtakım çalışma prensipleriyle, tutarlı bir biçimde çalışıp, üretmekten zevk duyarlar.

-Kontrolcü-Denetleyiciler: Detaylı çalışmadan hoşlanan, rakam ve oranların doğruluğunu göstermeye çalışan kimselerdir.

-Destekleyici-Devamlılık Sağlayıcılar: Bu kişiler, herşeyin düzen içerisinde gitmesini sağlamaya çalışırlar. Bunların birlikte çalıştıkları kimseleri destekleme, onlara yardımcı olma özelliği bulunur. Takımların düzenini ve birlikteliğini sağlamada önemli bir görev üstlenirler.

-Bilgilendirip-Öğüt Vericiler: Bu kişiler çok iyi dinleyici rolü üstlenip, hiçbir zaman görüşlerini ön plana çıkarıp başkalarına baskı ile kabul ettirmezler. Bir karara varmadan önce her türlü bilgiyi elde ederek fikir sahibi olurlar ve daha sonra karar verirler. Takımların iyi olan kararını desteklerken, eğer kötü bir sonuç ortaya çıkabilecekse mümkün olduğu kadar onları bu karardan vazgeçirmeye çalışırlar.

-Kaynaştırıcı-Birleştiriciler: Bütün takım üyelerinin eşgüdümünü sağlama ve onları birleştirme fonksiyonunu üstlenerek, bütün üyelere

yardımcı olurlar. Amaç, takım üyelerinin eşgüdümünü sağlamak ve onları birleştirmektir. Üyeler arasındaki olumlu ilişkileri destekleyerek sosyal bir birlik oluşmasına da yardımcı olurlar.

2.8.1.Takım Çalışmasını Olumlu Etkileyen Roller

Takım çalışmalarını olumlu yönde etkileyen roller, göreve yönelik rol ve görevler ve sürece yönelik rol ve görevler olmak üzere ikiye ayrılır.²⁸⁷

2.8.1.1.Göreve Yönelik Roller

Göreve yönelik roller, takımın amacına ulaşması için, sorunun teşhisi, analizi, çözümün bulunması gibi çabaların gösterilmesine ilişkindir. Bu roller;

a)Bilgi arama; sorunun çözümü için uygun önerilerin neler olabileceğini arama ve bunların diğer takım üyelerinden gelmesine yardımcı olmayı ifade eder.

b)Başlama girişiminde bulunma; söze nereden başlanacağını, hangi hususların sırasıyla ele alınacağını ifade eder; çoğu kez bu rolü takım lideri üstlenir.

c)Bilgi verme; sorunun analizi ve çözümüne ilişkin bilgileri ve fikirleri diğer üyelere verme ve bu bilgileri onlarla paylaşma anlamını taşır.

d)Açıklığa kavuşturma; yanlış anlama ve değerlendirmeleri önlemek için bilgi aktaran üyeye soru sorma ve yorum ve değerlendirmesini açıklığa kavuşturma anlamını taşır.

e)Görüş arama; verilen bilgi ve fikirler üzerine değerlendirci görüşlerin ve eğilimlerin neler olduğunu öğrenme anlamını taşır.

f)Fikirleri uyumlaştırma; ortaya atılan farklı görüş ve fikirlerin ya da önerilerin aralarındaki ilişkileri açıklayarak birbirine yakınlık ve

²⁸⁷ Eren, **Ön.Ver.**, ss.453, 556.

uyumluluklarını sağlama anlamını taşır.

g)Yönlendirme; konuşmaların ana sorun veya konuların dışına çıkmasını önleme, düşünceleri asıl tartışması yapılacak hususlara yönlendirme ve zaman kayıplarını önleme anlamını taşır.

h)Takıma enerji verme; üyelerin fikir, bilgi, ve görüşlerini beğenme, takdir etme ve çok değerli işler yapıldığını açıklama anlamını taşır.

i)Kayıt ve rapor tutma; takım çalışması esnasındaki görüşmelerin, alınan kararların, uygulama düşüncelerinin kaydını tutma anlamını taşır.

j)Standart koyma; çalışmalara ilişkin, hedefler ile kaliteyle ilgili standart ve kurallar koyarak çalışmaları kolaylaştırma anlamını taşır.

k)Özetleme; bir üyenin söz aldığı ana kadar takımın neler yaptığını ve ne gibi sonuçlara ulaşıldığını toplayarak dağınıklığı önler, üyelerin hafızalarını temizler.

l)Yoklama; takımın belli bir noktaya kadar yapılan tartışmalarını gözönünde bulundurarak, üyelerin bir karara varıp varmadıklarını çeşitli sorular sorarak yoklamadır.

2.8.1.2.Sürece Yönelik Roller

Sürece yönelik rol ve görevler, takım üyeleri arasında dayanışma, güven, moral verme, motivasyon sağlama, olumlu ve etkin bir iletişim ve etkileşim oluşturma çabalarına ilişkindir. Bu roller;

a)Arabuluculuk etme; görüş farklılıklarını ve çıkan anlaşmazlıkları giderme, üyelerin kabul edebileceği arabulucu ve uzlaşmacı çözümler önerme anlamını taşır.

b)Uzlaşmaya hazır olma; tartışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi için kendi hatasını kabul etme veya görüşünü geri çekme ya da yanlış davranışı

düzeltilme anlamını taşır.

c)Gerilimi azaltma; şaka ve espri yaparak gerginleşen havayı yumuşatma ve toplantıya bir süre ara verilmesini önerme anlamını taşır.

d)Yüzleştirme; başkalarının konuşmalarını kesen, söz almadan konuşan üyeleri şaka yollu uyarma, yersiz eleştiri ve değerlendirmelerle gerginleşen havayı mantıklı bir açıklama ile giderme ve bu değerlendirmenin haksız olduğunu ortaya koyma anlamını taşır.

e)Cesaret verme; önerilen görüş ve fikirlere yürekten katıldığını ve desteklediğini açıklama, ilgililere katıldıklarından dolayı teşekkür etme ve takdirlerini duyurma anlamını taşır.

f)Kibarlık kuralları koyma; takım üyelerini aşırı ölçüde eleştirme, suçlama ve toplantı havasını bozma konusundaki girişimcilerini önleyici kurallar ve normlar oluşturma anlamını taşır.

g)Takım gözlemciliği yapma; takım çalışmasını, iletişim serbestisi, işbirliği seviyesi, kibarlık ve dürüstlük düzeyi açısından algılayıp takım çalışma süreçleri ve etkinliği konusunda üyeleri uyarma anlamını taşır.

h)Ortaya çıkma; takımın ulaştığı sonuçları fikirbirliğini veya bir fikrin reddedildiğini açıkça ortaya koyma anlamını taşır.

i)Teşhis etme; takım çalışmasına engel olan sorun ve güçlükleri açıklama, önce neyin gerekli olduğunu ifade etme anlamını taşır.

j)Pasif üyeleri tartışmaya katma; kendine güveni ve medeni cesareti az olan üyeleri, fikirlerini söylemeye teşvik etme, konu ile ilgili zor olmayan sorular sorma anlamını taşır.

2.8.2.Takım Çalışmasını Olumsuz Etkileyen Roller

Takımın birlik ve ahenk içinde çalışmasını engelleyen bireysel girişimlere ilişkin roller ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

a)Hiçbirşeyi beğenmeme, her konu ve fikrin altında olumsuz şeyler arama, başkalarından gelen önerilere derhal karşı tavır alma;

b)Takım üyelerinden biri konuşurken araya girerek kendi görüş ve değerlemesini öne sürme veya tekrar etme;

c)Takım üyelerinden birinin görev ve rollerini yaparak sergilediği davranışları yorumlama, üyeye takma ad yakıştırma, adı geçen üyenin kişiliğine yöneldiği için sevimsiz bir havanın oluşmasına neden olma;

d)Takım üyelerinden birinin öne sürdüğü bir fikri başka bir üyenin kabul etmemesi, faydalı olmayacağını söylemesi;

e)Bir takım üyesinin gereksiz yere kendinden söz etmesi, böbürlenmesi, aşırı yüksek sesle konuşması, bağırıp çağırması;

f)Diğer takım üyelerini suçlama, aşağılama, onlarla alay etme, hakaret etme, kavga çıkarma;

g)Baskı kurma, herkese ne yapması gerektiğini ifade etme, kendi özelliklerini ileri sürerek öneri ve görüşlerinin kabul edilmesini isteyerek nüfuz kurma ve genişletme;

h)Olumsuz yorumlar yapma, şımarıkça davranışlar sergileyerek üyeleri sinirlendirme;

i)Diğer üyelere geçmişte yapılan kişisel hataları kendisinin yaptığı yanlış davranışlarda dahil olmak üzere açıklama, takımın göreviyle ilgili olmayan bu hikayeleri başkalarına zorla dinletmeye çalışma;

j)Hiç ilgisi yokken bir üyenin takım çalışması esnasında kendi inanç ve eğilimleri doğrultusunda insan haklarını, dini konuları, iş anlıkını öne sürme ve bunları savunma yaklaşımı sergilemesi;

k)Diğer üyelere daha çok iş yapmak, daha kaliteli ve önemli görüşü öne sürmek, kısaca herşeyde ön planda olmak için açık veya gizli bir yarış içinde olmak ve böylece çatışma, düşmanlık yaratmak;

l)Takım çalışmalarına bir üyenin ilgi göstermemesi, fikir beyan etmemesi ya da başkalarının dikkatini dağıtacak davranışlarda bulunması;

m)Oluşmaya başlayan bir fikir birliğini ortadan kaldıran aykırı görüş ve fikirler ortaya atma, zayıf önerilerin yararlarını ısrarla savunma, alınmış kararları tekrar gündeme getirme;

n)Tartışılan konu ve alınacak kararlara ilişkin tehlike ve tehditleri hiçe sayarak herşeyin yolunda ve mükemmel olduğunu gösterme.

2.8.3.Üyelerin Takımlara Katılma Nedenleri ve Takıma Sağladıkları

Yararlar

Takım oluşturarak takım üyeleriyle birlikte çalışmanın örgütsel performansı artırıcı olan son derece önemli bir yararı bulunmaktadır. Herşeyden önce takım çalışması ile ortak akıl yordamıyla örgütsel sorunların daha doğru bir şekilde teşhis edilmesi ve sorunlara doğru çözümler bulunması mümkün olur. Takım üyelerinin koordineli ve uyumlu bir şekilde çalışması ile bilgi paylaşımı ve iletişim de mümkün olur.²⁸⁸

²⁸⁸ (<ftp://www.canaktan.org/yonetimsinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>) Erişim Tarihi: 09.04.2003. (Internet)

Takım üyelerinin ise takıma katılmaları için tek bir neden yoktur.

İnsanların takımlara katılma nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz;²⁸⁹

- **Güvenlik:** Birlikten kuvvet doğar. Bir gruba katılmakla yalnızlığın verdiği güvensizlik giderilebilir, kişi kendini daha güçlü hisseder, daha az şüphe duyar ve tehlikelere karşı daha dirençli olur.²⁹⁰ İşe yeni giren elemanlar, bir gruba katılamama ya da dışlanma gibi olaylara karşı hassastırlar. Takımı bir yol gösterici ve destekçi olarak görüp ona dahil olmaya çalışırlar.
- **Övünme:** "Ben şirketin voleybol takımının bir üyesiyim. Geçen ay yapılan şampiyonada ikincilik kupası kazandık. Şirket bülteninde çıkan resmimizi sana göstereyim" Bu gibi yorumlar, takımın prestij sağlayıcı gücünü ortaya koyar. Başkaları tarafından önemli görünen bir takıma dahil olmak, takım üyelerinin diğer insanlar tarafından farkedilmesini ve bununla da övünmelerini sağlar.²⁹¹
- **Kendine Saygı:** Araştırmalar bir takıma üye olan insanların kendilerini daha değerli bulduklarını ortaya koymaktadır. Takım üyeliği, takım dışındakilere karşı bir statü göstergesi olabildiği gibi, takım üyelerinin de kendilerini değerli görme hislerini arttırabilmektedir. Çok değerli bir takıma kabul edildiğimizde kendimize saygımız artar. Şirketin yeni yönetim merkezinin yeri konusunda önerilerde bulunacak bir görev grubuna atanmak, kişinin statü gereksinmelerini karşılayabileceği gibi, kişinin güç ve gelişme gereksinmelerini de karşılayabilmektedir.²⁹²

²⁸⁹ Eren, **Ön.Ver.**, ss.459, 460.

²⁹⁰ Sevgi Ayşe Öztürk (1994) **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basım Yayım Etam A.Ş.), s.104.

²⁹¹ Eren, **Ön.Ver.**, s.459.

²⁹² Öztürk, **Ön.Ver.**, s.105.

- **Sevgi:** İnsanlar, takım üyeliğinin sağladığı düzenli etkileşimden hoşlanırlar. İş yerindeki insanlar arası etkileşim, bir çok insan için sevgi gereksinmelerini doyurmada temel kaynaktır. Birçok kişi için bu meslek içi etkileşimler, takıma ait olma, ihtiyaçlarını tatmin etmek için ana araçlardır. Böylece sevgi, dayanışma ve kendini güçlü hissetme duygularını tatmin ederler.²⁹³
- **Güç:** Takımın en etkileyici yönlerinden biri, gücü temsil etmesidir. Kişiler tek başlarına uğraşarak elde edemeyecekleri birçok şeye takım çalışması sayesinde kavuşurlar. Ama bu güç sadece başkalarına takımın isteklerini kabul ettirmek amacıyla kullanılmaz, karşı tedbir olarak insanlar takımlara girer ve bireysel zayıflıklarını bertaraf ederler. Güç gereksinimi duyan kişiler için takımlar bu ihtiyaçlarını tatmin ettikleri ortamlardır.
- **Amaç Gerçekleştirme:** Bazı görevler, takım bilgisinin, yeteneklerinin ve gücünün kullanımını gerektirir. Yani belirli bir görevin yerine getirilmesi için birden fazla kişinin gerektiği durumlar vardır. Bir işin tamamlanabilmesi için, farklı becerilere, bilgilere ya da güce gerek duyulabilir. Bu tür durumlarda yönetim biçimsel takımlar oluşturur. Yönetim bu takımın hedefe ulaşacağına güvenmektedir ve daha başarılı sonuçlar alınır.^(*)

2.9. Örgütlerde Çatışmaların Yönetiminde Takım Çalışmalarından

Yararlanma

Tezin birinci bölümünde “Örgütlerde Çatışma” kavramı, ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. İkinci bölümün başında da “Takım Çalışma”sının ne olduğu, örgütlerin neden takım uygulamalarına gittikleri ve takımların örgütlere sağladıkları yararlar ayrıntılı bir şekilde irdelenmeye çalışılmaktadır.

²⁹³ Eren, **Ön.Ver.**, s.460.

^(*) Üyelerin takıma katılma nedenlerinden Amaç Gerçekleştirmede Eren, 2000, s.460; Öztürk, 1994, s.106 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

Bu kısımda ise, bu iki kavram birlikte incelenmektedir, başka bir deyişle örgütlerde kaçınılmaz olan, her zaman varolabilen çatışmaların ortadan kaldırılmasında veya yönetilmesinde günümüzde örgütlerin sıklıkla uygulamaya başladığı takımların neler sağlayabileceği üzerinde durulacaktır. Burada amaç, takım çalışması yoluyla çatışmaları ortan kaldırmak ve performansı artırmaktır.

Bilindiği üzere sosyal bir varlık olan insan, toplumda ve çalıştığı örgüt içerisinde sürekli diğer insanlarla karşılıklı ilişkiler içerisinde. Örgütlerde bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, farklı kişisel özelliklerinin, değer yargılarının, inançlarının, bakış açılarının vb. faktörlerin farklı olması, ayrıca örgütün yapısından kaynaklanan ve bireyleri rahatsız eden ve huzursuzluğa düşüren konuların varlığı, çeşitli çatışmalara neden olmaktadır. Çatışma türleri ve çatışmaya neden olan faktörler daha önce ayrı ayrı incelenmişti; dolayısıyla bu kısımda bunlara ilişkin olarak ayrıntılı bir tekrar yapılmayacaktır.

1990'lı yıllarla birlikte, örgütlerin gittikçe artan bir şekilde uyguladıkları takımların sahip olduğu özellikler, örgütlerde çatışma yaratan nedenleri azaltan ya da yok edici etkilere sahip olabilirler. Bundan dolayı, çatışma yönteminde takım uygulamalarının sağlayacağı katkıları ortaya koymak için, çatışma nedenleri ayrı ayrı ele alınarak, takımların sahip olduğu özelliklerle ilişkilendirilecektir. Takımlardan bazılarının özellikleri, çatışma nedenlerini ortadan kaldıran önemli birer seçenektir denilebilir. Aşağıda daha önce açıklanmış olan çatışma nedenleri, yani "örgüt kaynaklı nedenler" tekrar ele alınarak takımların özelliklerinin çatışma nedenlerine olan etkileri incelenmektedir.

2.9.1 Örgüt Kaynaklı Nedenlerden Kaynaklanan Çatışma ve Takım Çalışmaları

Örgütlerdeki yanlış uygulamalar veya bazı örgütlerin yapıları çatışma yaratan nedenlerdir. Örneğin, işbölümünün yapılmadığı bir örgütte bireyin veya bireylerin kendi işini daha önemli görmesi, ön plana çıkmak yada kendini göstermek uğruna çeşitli zarar verici hareketlerde bulunması önemli bir çatışma nedenidir. Başka bir örnek olarak, ödüllendirme sistemindeki hatalar verilebilir; kayırcı tarzda –yanlış- ödüllendirmelerin olması ve ödül paylaşımındaki hatalar, bir çatışma nedenidir.

“Örgüt Kaynaklı Çatışma Nedenleri” ni ortadan kaldırabilmek için “takımların” nasıl yararlı olabileceği, aşağıda “Örgüt Kaynaklı Nedenler” ayrı ayrı ele alınarak incelenmiştir. Bu ayırmada birinci bölümde ele alınıp incelenen Örgüt Kaynaklı Çatışma nedenleri dikkate alınmıştır.

2.9.1.1 İşbölümünden Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütte işbölümünün açık bir şekilde yapılması, çalışanların yerine getirecekleri görevi tam olarak anlayamaması, bireyin verilen göreve uygun bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaması veya çalışanın kendi işini diğerlerinden daha önemli görmesi veya daha önce bitirme çabası içine girmesi vb. faktörler çatışma yaratan nedenlerden bazıları olarak açıklanmıştır. İşbölümü hatalarından kaynaklanan çatışmalar yaşayan örgütler, etkili takım uygulamasına geçtiklerinde, takımların sahip olduğu bir takım özellikler sayesinde bunları en aza indirebilir veya bu nedeni ortadan kaldırabilirler. Takım uygulamasına geçen bir örgütte, açık bir şekilde belirlenmiş görevler vardır; takım üyeleri görev ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmektedir. Takımın yerine getirmesi gereken işe uygun beceri, yetenek ve tecrübeye sahip yeterli eğitimi almış takım üyeleri vardır. Dar, katı ve mekanik bir görev anlayışı yerine, geniş, esnek ve organik görev tanımları

ve esnek görev dağılımı yapılmaktadır. Ayrıca, takım üyeleri birbirlerini tanımaktadır. Kimin ne yapabileceği, ne yapamayacağı yönünden bilinmektedir.²⁹⁴ Dolayısıyla takımların sahip olduğu bu özellikler, örgütlerde işbölümünden kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde takım uygulamasının tercih edilmesinin nedenleri arasında sayılabilir.

2.9.1.2 Fonksiyonel Bağımlılıktan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde, bireyin veya grubun görev ve amacını yerine getirebilmesi için diğer tarafın bilgi, hizmet veya çıktısına ihtiyacı vardır. Bu şekilde fonksiyonel bağımlılığa sahip olan örgütlerde çatışma yaşanması kaçınılmazdır. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma nedenlerinin, kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin planlanması ve zamanlamasından yani örgütsel görev sorumluluklardaki plansızlıktan veya planlama hatalarından kaynaklanmakta olduğu açıklanmıştır.²⁹⁵

Fonksiyonel bağımlılıktan kaynaklanan çatışmanın yönetilmesi için de takım uygulamasına gidilebilir. Çünkü, etkili takımlarda, üyeler ile birlikte, planlama yapılır, karar verilir, sorun çözülür ve uygulama süreci yürütülür. Aynı zamanda bunlar yapılırken, uyumlu bir şekilde ve doğru zamanlama ile çalışma öğrenilir. Takım çalışması uygulamaları, örgütün bütünü bir ekip olarak kabul etmekte ve örgütün tüm parçalarının birbirleri ile uyum içinde çalışmasını amaçlamaktadır.²⁹⁶ Bu bilince sahip üyelere kurulmuş bir takımda, bağımlılıktan kaynaklanan çatışmanın yaşanması önlenemez ya da bu nedenden kaynaklanan çatışmalar takım uygulaması sayesinde yönetilebilir.

²⁹⁴ Başaran, *Ön.Ver.*, s.183.

²⁹⁵ Özer, *Ön.Ver.*, s.17.

²⁹⁶ (<ftp://www.verim.com>)Erişim Tarihi: 08.05.2003 (Internet)

2.9.1.3 Sınırlı Kaynaklardan Dolayı Yaşanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde sınırlı olan kaynakların(para, bilgi, araç-gereç, malzeme gibi kaynaklar) bireyler arasında paylaşımında, hak ve olanakların sağlanmasında ve bunların dağıtılmasında rekabetin yaşanması, çatışma yaratan kaynaklardandır.²⁹⁷ Kıt olan araç ve gerecin çalışanlar arasında dağılımında haksızlık yapılması veya görevini yerine getirmek için gerekli olan bir malzemenin başka birine verilmesi gibi olayların yaşanması, örgütlerde çatışmanın ortaya çıkması için önemli nedenlerdendir. Genellikle örgütler sınırlı olan kaynaklara sahiptirler. Bu nedenle yaşanan çatışmaların en önemli faktörlerinden biri de, sınırlı kaynakların varlığı ve bunların paylaşımıdır.

Sınırlı kaynakların paylaşımından kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde de takım uygulamasından yararlanılabilir. Çünkü, takımlar oluşturulurken, yani planlama sürecinde görevler belirlenerek, göreve uygun faaliyetler, metodlar, kişiler, roller, zaman ve görevin yerine getirilmesi için gerekli kaynakların tespiti ve dağılımı yapılır. Takımdaki bireyler ortak bir amaç için çalıştıklarından ve birlikte çalışma bilincine sahip olduklarından dolayı kaynak paylaşımından dolayı bir çatışma söz konusu olmayacaktır. Burada şunu belirtmekte yarar vardır: takım bilincine sahip olmadan hatalı ve eksik planların yapılarak kurulduğu takımlarda amaçlara ulaşmak için kaynaklarını artırma çabası içine giren üyeler arasında veya takımlar arasında çatışma yaşanması kaçınılmazdır.

²⁹⁷ Peker, Aytürk , **Ön.Ver.**, s.241

2.9.1.4 Yeni Uzmanlıklardan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde çatışma yaşanmasına neden olan faktörlerden biri de, mal ve hizmet üretiminde rekabet edebilir duruma gelebilmek için örgütün sürekli büyümesi, yeni fonksiyonların ilave edilmesi ve bu nedenle yeni uzman kişilere ihtiyaç duyulması ve bunların örgüte alınmasıdır. Çünkü; daha önce de söylenildiği gibi artan uzmanlaşma olgusu, mevcut örgüt yapısındaki işgörenlerin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, statü ve beklentilerini de engelleyebilir. Bunun sonucunda da mevcut işgörenler ve işletmeye gelecek yeni uzman işgörenler arasında uyumsuzluk ve çatışma ortamı doğabilir. Örgütte, bu tür bir çatışmanın yönetilmesinde, takım uygulamasından yararlanmak, uygun bir seçenek olabilir. Çünkü etkili bir takım oluşturulduğunda, birlikte çalışma bilincine sahip olan, katılımcılığı benimseyen, birbirine eşit bireyler arası uyum kurma becerisine sahip üyeler bir araya gelecektir. Bu özelliklere sahip takım üyelerinden oluşan bir takım yardımıyla, örgütte çalışanların yeni alınanlarla anlaşmamalarından kaynaklanan çatışmalar yönetilebilir veya bu özelliklere sahip üyelerden oluşturulmuş bir takımda, bu tür çatışmalar yaşanmayabilir.

2.9.1.5 Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizliklerden Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütsel yapının iyi belirlenmemesi, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını veya görev sınırlarını tam olarak bilememesi yani örgütte emir komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunun) görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmemesi, çalışanlar ile yöneticiler arasında veya yöneticiler arasında çatışmalara neden olabilmektedir.²⁹⁸ Bu durum, birinci bölümde örgütsel çatışma nedenleri arasında açıklanmıştı. Yönetim alanını bilmeyen yöneticilerin varlığı ile

²⁹⁸ Peker, Aytürk ,Ön.Ver., s.242

örgütte ya bir işe birden fazla yönetici sahip çıkar ya da işe kimse sahip çıkmayarak iş aksar. İşe birden fazla yöneticinin sahip çıkması, yöneticiler arasında çatışma yaşanmasına neden olurken, kimsenin işe sahip çıkmamasından dolayı işlerin aksaması ve herkesin birbirine iş yüklemesi, yine çatışma yaşanmasına neden olacaktır. Bunların yanında, yöneticinin görev alanı içerisinde olmayan çalışana görev vermesi veya denetlemesi de, örgütte yöneticiler ile çalışanlar arasında çatışma yaratabilecek bir nedendir.

Yukarıda sayılan nedenlerden kaynaklanan çatışmaların yönetilmesinde de, takım uygulamalarından yararlanılabilir. Çünkü, takım çalışmasının oluşturulduğu bir örgütte, örgütsel yapı açık bir şekilde belirlenmiştir; takımların ve takım üyelerinin, takım liderinin görevleri bellidir. Takım içerisinde ortak katılımın olduğu bir anlayış vardır. Takım üyeleri rollerini bilir; lider ise, yönlendirici, yardım edici, destek sağlayıcı rol üstlenir. Sonuç olarak; böyle yapıya sahip olan bir örgütte, yetki alanı ile ilgili belirsizlik sonucu ortaya çıkabilecek bir çatışma önlenir.

2.9.1.6 Amaçlardaki Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmanın Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde birbirine zıt olan rollere sahip işgörenlerin amaçlarındaki farklılıklardan, her çalışanın iş önceliğinin kendisine ait olduğu düşüncesine sahip olmasından ve bu şekilde hareket etmesinden yada amaçlardaki önceliklerin açık olmamasından dolayı çatışmalarla karşılaşmaktadır. Örgütlerde bu nedenlerle yaşanan çatışmaların sayısı küçümsenmeyecek kadar fazladır. Çünkü; örgütlerde yaşanan en büyük sıkıntılardan biri, birimler arasında amaç birliğinin ve iş önceliğinin sağlanamaması ve iş görenlerin böyle bir düşünceye sahip olmalarıdır. Oysa ki, etkili takımlardan oluşmuş bir örgütte, her takımın amacı; örgütün genel amacını gerçekleştirmektir. Bu yapıya sahip örgütlerde takımların amaçları birbiriyle uyumludur. Başarılı takımlar, ulaşmak istedikleri durumu ve buna bağlı alt hedeflerini açık ve net bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Bunu takımın tüm üyeleri benimser ve bu

yönde birlikte çalışmayı yürekten kabul eden bir tutum içinde çalışırlar.²⁹⁹ Hatta etkili takımlarda, takımla arasında amaç birliği ve uyumu vardır ve işlerin faaliyet sıralaması bellidir. Bir zincir şeklinde görevler yerine getirilmektedir. Takım üyeleri; takımlar arası uyum kurma becerisine sahiptir. Bu özellik, çatışmaların, problemlerin çözümünün ve karar verme süreçlerinin önemli bir unsurudur

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, etkili takımlarda gerek takım üyelerinin amaçları gerekse takımlar arası amaçlar birbirleriyle uyumludur; üyelerin ve takımların amacı örgütün amacını gerçekleştirme yönündedir ve bu özelliğinden dolayı takım uygulaması içinde bulunan örgütlerde *amaç farklılığından* kaynaklanan çatışmalar yaşanmamaktadır. Örgütlerde birimler arasında amaç ve çıkar farklılıklarından dolayı yaşanan çatışmaların ortadan kaldırılmasında, takımların sahip olduğu bu özellikten yararlanılabilir ve bu nedenden dolayı çatışma yaşanan örgütler, takım uygulamasına gidebilir.

2.9.1.7 Örgüt Yapısından Kaynaklanan İletişim Engellerinin Yarattığı Çatışmaların Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde yaşanan çatışmaların en önemli nedenlerinden biri de, örgütün yapısından kaynaklanan iletişim engelleri ya da iletişim hatalarıdır. Örgüt içinde; ortamın gürültüsü gibi teknik engellerden, işgörenler arasında ya da işgörenler ile yönetici arasında aynı dilin kullanılmaması gibi dil güçlüklerinden veya iletişim durumunda olan işgörenlerin birbirine güven duymaması, iletişim arzusu ve amacı taşımaması gibi psikolojik nedenlerden dolayı iletişim engelleri yaşanabilir.³⁰⁰ Bu iletişim engellerinden bazıları, örneğin, psikolojik faktörler bireysel kaynaklı bir neden olabileceği gibi buna neden olan faktör örgütün yapısı da olabilir. Çünkü, örgütün yapısı ve işleyişi, işgörenleri birbirinden uzaklaştıran, bireysel çalışmaya ve bireyler arası rekabete yönelik bir tarzda ise; işgörenlerin birbirinden uzaklaşmaları,

²⁹⁹ (ftp://www.verim.com)Erişim Tarihi: 08.05.2003 (İnternet)

³⁰⁰ Efil (a) (2002), **Ön.Ver.**, s.181

birbirine güven duymamaları gibi psikolojik faktörlü iletişim engellerinin yaşanmasına neden olur. Örgüt içinde iletişimin az olmasına gerekli bilgilerin yerine tam ulaşmamasına yada iletişimin yoğun olması, işgörenler arasında uyuşmazlıkların, huzursuzlukların, güvensizliğin ve en önemlisi çatışmaların yaşanmasına neden olur. Daha önce çatışma nedenlerinde açıklandığı gibi, örgütün bir biriminde meydana gelen bir iletişim eksikliği veya hatası, zaman içerisinde örgütün tüm birimlerine yayılarak işgörenlerin performansını azaltacak, örgütün işleyişini bozacak ve böylece olumsuz sonuçlar doğuran zararlı çatışmalara neden olacaktır.

Ortak katılımın olduğu ve aynı amaca yönelik olarak hareket eden takımlarla çalışan örgütlerde iletişim kaynaklı çatışmaların yaşanması olasılığı oldukça düşüktür. Çünkü etkili bir takımda, iletişim kanalları açıktır; iletişim kurmanın etkili yolları takımın tüm üyeleri tarafından geliştirilmekte ve desteklenmektedir.³⁰¹ Ayrıca, takım üyeleri arasında, açık ve dürüst iletişimi kolaylaştıran bir güvence ve eşitlik duygusu vardır.

Takımlarda, güven, sorumluluk ve işbirliği değerleri muhakkak vardır. Örgüt üyeleri arasında güven olması, bu nedenden kaynaklanan iletişim engelini ortadan kaldırmaktadır. Aynı şekilde işbirliği de, işin yerine getirilebilmesi için ortak sorumluluk duygusunun işgörenler arasında yayılarak ve herkesin işin sahibi haline gelmesini sağlayarak, iletişim engelini ortadan kaldıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, etkili takımlarda takım üyeleri birbirleriyle etkileşim halinde davranarak, iletişim kanalları ile bilgi ağı elde ederler.

Takımlarla çalışmayan örgütlerde, iletişim sorunlarının ve bu sorunlardan kaynaklanan çatışmaların yaşanma olasılığı fazladır. Bu nedenle çatışmaların yönetilmesi için örgütler takım uygulamasına gidebilir. Çünkü, takım ruhuna sahip takım üyeleri arasında açık, dengeli ve eşit iletişim söz konusudur.

³⁰¹ (<ftp://www.insankaynaklari.com/XFILES/BIREYLER/trends/makale/takimyonetimi.asp>) Erişim Tarihi: 08.03.2003 (Internet)

2.9.1.8.Ödüllendirme Sistemlerinden Kaynaklanan Çatışmaların

Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemleri işgörenlerin birbirlerine düşmanca, birbirlerinin işlerini engelleyici şekilde davranmalarına yol açacak tarzda yanlış uygulanıyorsa, işgörenler arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. İşgörene yaptıkları işin karşılığında çeşitli şekillerde ödüllerin verilmesi onların motivasyonlarını yükselterek işe ve örgüte olan bağlılıklarını artıracaktır. Fakat ödül sisteminin, işgörenler arasında yarışma havasından çok çatışmalar yaratacak, örgütün faaliyetlerinin yürütülmesini engelleyecek bir şekilde yürütülmesi son derece sakıncalıdır. Ayrıca, örgütlerde sınırlı olan ödüllerin işgörenler arasında paylaşımında da sıkıntılar yaşanabilmektedir. Görüldüğü gibi, örgütlerin yanlış ödül sistemler uygulaması, yanlış veya haksız değerlendirmelerde bulunması ya da kıt olan ödüllerin paylaşımından dolayı çatışmalar yaşanması olasıdır.

Uygulanan ödül sisteminin, örgütün işleyişini canlandırarak, motivasyonu artıran rekabet içine sokacak bir tarza dönüştürülmesi gerekir. Ödüllendirme kaynaklı çatışmaların giderilmesinde etkili takımların oluşturulması, hem örgütün işleyişini yavaşlatacak rekabet ortamının yok olmasını sağlayacak hem de kıt olan ödüllerin işgörenler arasında dağılımından kaynaklanan sıkıntılar ortadan kalkacaktır diyebiliriz. Çünkü ikinci bölümde, etkin takımların özelliklerinde de gördüğümüz gibi örgütlerde ödüller etkin performans değerlendirme sistemi ile, takımın örgüte katkısı ve takım üyelerinin takıma katkısı şeklinde tarafsız olarak yapılmaktadır.

2.9.1.9.Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Niteliklerden

Kaynaklanan Çatışmaların Yönetilmesi ve Takım Çalışması

Günümüzde örgütlerin artan rekabete ayak uydurabilmek, müşteri taleplerine daha hızlı cevap verebilmek amacıyla uygulamaya aldıkları değişimlerin örgütlere katkıları olduğu gibi bir takım olumsuzlukları da

beraberinde getirmektedir. Değişimin hızına ayak uydurabilme çabası içine giren işgörenlerin çeşitli kaygı, endişe, stres içine girmeleri son derece normaldir. Çünkü, işgörenlerin yeni roller üstlenmeleri örgütün yeni yapısına alışabilmeleri, sorumluluklarının artmasıyla bunları başarabilme veya zamanında yerine getirebilme kaygıları vb. yaşamaları gibi nedenler³⁰² işgörenlerde hem kendilerine (sağlık, problemleri yaşamaları, çevresindeki kişilerle sorunlar yaşamaları gibi) hem de örgüte (örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecek sorunlar yaşanması gibi) zarar verecek boyutlara ulaşan stres, kaygı ve çatışmaların yaşanmasına yol açabilir.

Örgütlerin daha iyi bir yapıya sahip olmaları amacıyla uygulanmaya başlayan yeni yönetim yaklaşımlarının en ince ayrıntısının bile düşünülerek uygulanması gerekir.

Daha öncede açıklandığı gibi yeni yönetim yaklaşımlarını uygulayan örgütlerin çoğu takımlar oluşturmaktadır.³⁰³ Etkili takımlar oluşturan örgütlerde, iş analizi oluşturulmuştur. Örgütün amaç, misyon ve vizyonu açık bir şekilde belirlenmiştir ve tüm takım üyeleriyle paylaşılmıştır.³⁰⁴ Takımın, ve takım üyelerinin amacı örgütün amacıdır ve örgütün amacına uygun beceri, yetenek ve tecrübeye sahip, yaratıcılık ve orijinalliği seven, yeni fikirler ve düşünceler ortaya atan veya bunları rahatlıkla kavrayıp ayak uydurabilen takım üyeleri sayesinde, yeni yönetim tekniklerini uygulayan örgütlerin yapılarındaki değişimlerden dolayı yaşanan çatışmalar azaltılabilir veya yönetilebilir.³⁰⁵

³⁰² Seymen, Özdemir, *Ön.Ver.*, s.258.

³⁰³ Seymen, Bolat, *Ön.Ver.*, s.154

³⁰⁴ Katzenbach, Smith, *Ön.Ver.*, s.119

³⁰⁵ Katzenbach, Smith, *Ön.Ver.*, s.119

2.9.2.Örgütlerde Bireysel Kaynaklı Nedenlerden Dolayı Yaşanan Çatışmalar ve Takım Çalışması

Örgütlerde çatışmanın kavramsal olarak incelendiği, tezin birinci bölümünde Bireysel Kaynaklı Nedenleri; Bireysel Karakteristikler ve Kişiler arası Faktörler olmak üzere iki kısımda incelemiştik. Burada ise, sözü edilen çatışma kaynaklarının takım uygulamaları ile analizi yapılarak, takımların bu nedenlerden kaynaklanan çatışmaları ortadan kaldırıp kaldıramayacağı, ya da bu çatışmaları azaltıp azaltamayacağı ortaya konulacaktır. Bunun yanında, bazı takım çalışmalarının da, bu nedenlerden kaynaklanan çatışmalara yol açabileceğini söyleyebiliriz. Çünkü, farklı kişiliğe değer yargılarına, yaşam tarzına, deneyimlere sahip olan işgörenlerin³⁰⁶ bir araya geldiği takımlarda çatışmaların yaşanması olasıdır denilebilir.

2.9.2.1.Bireysel Karakteristiklerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Takım Çalışması

Herbiri farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş, farklı kişilik ve karakter yapısına sahip olan insanların kimi uysaldır, olumlu ve ılımlıdır; kimi problemlili ve dertli, kimi geçimsiz ve aksidir.³⁰⁷ Örgütlerde bu farklı kişilik yapılarına sahip olan işgörenlerin bireysel karakteristiklerinden dolayı iç çatışma yaşamaları muhtemeldir. Özellikle örgütlerde işgörenin hangi işi yapmasının kendisi için daha yararlı olacağını, bilmemesi ve belirsizliklerin olduğu durumlarda ya da işgörenler beklenen işin kendisine ağır gelmesi, başaramayacağını ve zamanında yerine getiremeyeceği endişesine kapılması işgörenlerin iç çatışma yaşamalarına neden olur. Fakat, kişilik yapıları farklı olduğundan her işgörende yaşanan sendrom aynı seviyede değildir. Kimi işgörenler, çok ağır stres içine girerek, verilen görevleri yerine getiremeyecek duruma gelirken, kimileri ise, bu durumu aşılabilecek bir sorun

³⁰⁶ Wall, Callister, Ön.Ver., s.515

³⁰⁷ Peker, Aytürk, Ön.Ver., s.240

olarak görebilir ve bu sorunları aşabileceğine inanan bir psikoloji içine girebilir.

İşgörenlerin yukarıda sayılan nedenlerden kaynaklanan iç çatışmalarının azaltılabilmesi ya da yönetilebilmesinde takım oluşturulması etkili bir alternatif olabilir. Çünkü, takımlar oluşturulurken yapılan iş analizi, işgörenin kişiliğine, deneyimlerine, bilgisine uygun işin verilmesi, üyeler arasında dayanışmanın olması, liderin destek sağlayıcı yaklaşımı³⁰⁸ işgörenlerin yaşadıkları bu sendromların azaltılmasını ya da ortadan kaldırılmasını sağlayan özelliklerdir diyebiliriz.

2.9.2.2. Kişilerarası Faktörlerden Kaynaklanan Çatışmalar ve Takım Çalışması

Kişiler arası faktörlerden kaynaklanan çatışmaların azaltılması, yönetilmesi ya da ortadan kaldırılmasında takımlar oluşturulması örgütler için bir seçenek olabilirken, farklı yapılarla sahip işgörenlerin oluşturduğu takımlar ve bunların birlikte hareket etmeleri de çatışma yaratabilir. Bu sebeple, oluşturulacak olan bir takımın planlama aşamasında çok dikkatli olunmalı ve bu sorunları yaşatacak işgörenler mümkün olduğu kadar bir araya getirilmemelidir.

Örgütteki, işgörenler arasında güvensizliğin, anlayışsızlığın, horgörme ve aşağılamanın, birbirlerine karşı duyduğu nefretin, güç yarışının, statü farklılıklarının vb. örnekleri artırılabilir olan nedenlerin varlığı³⁰⁹ işgörenler arasında çatışmalar yaşanmasına neden olur. Fakat, iyi planlanmış, başarılı bir şekilde oluşturulmuş takımlarda bu sorunların azaltılması sağlanabilir. Çünkü iyi seçilmiş takım üyelerinden oluşan takımlarda, üyeler arasında birbirine karşı güvensizlik ve anlayışsızlık yerine, bağlılık, güven ve anlayış vardır. Etkili takımların özelliklerinde de belirtildiği gibi takım üyeleri,

³⁰⁸ Eppler, Sukowski, *Ön.Ver.*, s.340

³⁰⁹ Wall, Callister, *Ön.Ver.*, s.515

birbirlerinin doğruluğuna karakterlerine ve yeteneklerine inanmaktadır.³¹⁰ Yine aynı şekilde aynı amacı yönelik çalıştıklarından ve bireysel performans değerlendirme yerine takım performansının değerlendirilmesi yapıldığından aralarındaki güç yarışı ortadan kalkacaktır. Buradan hareketle etkili takımların sahip olduğu bu ve benzeri özelliklerin örgütlerde kişiler arasında yaşanan çatışmaları azaltabileceğini, bu çatışmaların önünü kesebileceğini söyleyebiliriz.

Yukarıda, örgütlerde yaşanabilecek olan çatışmaların nedenleri ve bu nedenlerin ortadan kaldırılabilmesi için çatışma yönetim tekniklerinden biri olan takım uygulamalarının neler sağlayabileceğinin analizi yapılmıştır. Görüldüğü gibi, örgüt yapısından örgütte çalışan işgörenlerden ya da oluşturulmuş grup veya takımlardan ve bunların sahip olduğu çeşitli özelliklerinden dolayı çatışmalar yaşanabilmektedir. Örgütler için önemli olan, bu çatışmaların veya çatışma yaratabilecek potansiyel kaynakların doğru bir şekilde tespitini yaparak, çatışmaları ortadan kaldırabilecek veya yönetebilecek etkili ve çatışma nedenine/nedenlerine uygun takımların oluşturulmasıdır. Çünkü çatışma yaratan nedenlerden biri de etkin bir şekilde oluşturulmamış takımlar olabilir.

³¹⁰ Öztürk, Wheatley, **Ön.Ver.**, s.28

BÖLÜM III

3.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN GİDERİLMESİNDE TAKIM ÇALIŞMALARINDAN YARARLANMAYA YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1.Uygulamanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemine İlişkin Genel Bilgiler

Örgüt içinde diğer insanlarla birlikte hareket etmek zorunda olan bireylerin farklı ortamlarda, farklı kültürlerde eğitilmiş, yetişmiş olmaları, farklı kişilik yapılarının ve amaçlarının olması, ya da örgütten kaynaklanan (ödüllendirme sistemindeki hatalar, kıt kaynakların paylaşımında ya da görev dağılımlarında yaşanan sorunlar vb.) sorunlar ve uyuşmazlıklar nedeniyle, hem bireysel, hem bireyler arası hem de gruplar arası çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır. Burada önemli olan, örgütlerin, yaşanan çatışmaları yönetebilmek için bir takım halinde çalışarak bu sorunları ortadan kaldıracıdır. Bu uygulama çalışması ile, konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların en çok hangi nedenlerden kaynaklandığını ve bunların çözümünde takım çalışması uygulayıp uygulamadıklarını tespit etmek amaçlanmaktadır. Bu çerçevede, takip eden bölümde konaklama işletmeleri için *çatışmaların giderilmesinde takım uygulamasından yararlanmaya yönelik* bir model önerisi geliştirilmektedir.

Problem Cümlesi

Konaklama İşletmelerinde Çatışmaların Giderilmesinde Takım Çalışması Uygulaması Etkili midir?

Alt Problemler

- Konaklama İşletmelerinde çatışma nedenleri analiz edilmekte midir?
- Konaklama İşletmelerinde en çok hangi nedenlerden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır?
- Konaklama İşletmelerinde takım çalışması uygulanmakta mıdır?
- Konaklama İşletmelerinde takım çalışmalarına rağmen çatışma yaşanmakta mıdır?
- Konaklama İşletmelerinde en çok ne tür takımlar oluşturulmaktadır?

Hipotez

Konaklama işletmelerinde takım uygulamasına başvurulması, çatışmaların giderilmesinde etkili olur.

Sınırlılıklar

Araştırma kapsamına giren konaklama işletmelerinde, birim yöneticilerine, birim içinde ve birimler arasında yaşanan çatışma nedenlerine ve takım uygulamalarına yönelik sorular sorulmuştur. Yapılan araştırma ise, konaklama

işletmelerinde yaşanan çatışmaların en çok hangi nedenlerden kaynaklandığını tespit etmeye ve takım çalışması uygulayıp uygulamadıklarını belirlemeye yöneliktir.

Yöntem

Bu kısımda araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklerin, bilgi toplama yöntemi ve bilgi çözümüleme alt başlıklarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırma Modeli

- “Konaklama işletmelerinde Çatışmaların Giderilmesinde Takım Uygulamalarından Yararlanma “ adı altında bir alan çalışması yapılmıştır.
- Alan çalışmasında, konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenleri tespit edilmiştir.
- Çatışma nedenlerine yönelik sorulardan hareketle, işgörenlerin birbirlerine karşı ve işletmeye karşı tutumları değerlendirilmiştir.
- Konaklama işletmelerinin takım çalışması uygulayıp uygulamadıkları tespit edilmiştir.
- Konaklama işletmelerinin en fazla hangi takım türlerini uyguladıkları belirlenmiştir.
- Takım çalışması uygulayan konaklama işletmelerinde çatışmaların yaşanıp yaşanmadığı, eğer yaşıyorsa en fazla hangi nedenlerden dolayı yaşandığı tespit edilmiştir.

- Elde edilen bilgilerden hareket edilerek, *çatışmaların giderilmesinde takım uygulamalarına yönelik* bir model önerisi geliştirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Antalya ilinin Belek beldesinde toplam 32 tane olduğu tespit edilen 10 tane birinci sınıf Tatil Köyü ve 22 tane 5 yıldızlı konaklama işletmesi oluşturmaktadır.

Örneklem

Araştırma kapsamına giren 32 konaklama işletmesinden 29 tanesine ulaşılmıştır. 29 Konaklama İşletmesi içerisinde 24 tanesinden cevap alınmıştır. Geri dönüşüm oranı % 83 tür.

Bilgi Toplama Yöntemi

Araştırma "Konaklama İşletmelerinde Çatışmaların Giderilmesinde Takım Uygulamasından Yararlanma" isimli anket formu aracılığıyla yapılmıştır. Bu anket formu Ek 1' de sunulmuştur. Uygulama kapsamına giren işletmelere ait veriler, anket soru formlarının doldurulmasıyla elde edilmiştir. Anket yönteminin uygulanmasında, konaklama işletmelerinin tümü bizzat ziyaret edilmiştir. Toplam 38 sorudan oluşan anket formunda, ilk 30 soru konaklama işletmelerinde çatışma nedenlerini ortaya koymaya, diğer 8 soru ise hangi takım türü ya da türlerinin olduğunu tespit etmeye yöneliktir. İlk 30 soru beş'li Likert Ölçeği esas alınarak oluşturulmuştur. Yanıtlar olumsuzdan olumlu duruma doğru; "Hiçbir zaman, Nadiren, Genellikle, Çoğu Zaman ve Her Zaman" şeklindedir. Diğer 8 soru ise, yanıtı *Evet* yada *Hayır* şeklinde olan kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Bilgi Çözümleme Yöntemi

Anket formlarından elde edilen verilerin değerlendirilmesi amacıyla öncelikli olarak tablolar oluşturulmuştur. Bu tablolarda , Likert Ölçeğindeki yanıtlar frekanslara bağlı olarak yüzde değerlere dönüştürülmüştür. Daha sonra tüm bu değerler analiz edilerek,uygulama kapsamına alınan işletmelerin bütünü için geçerli olabilecek genel bulgular elde edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

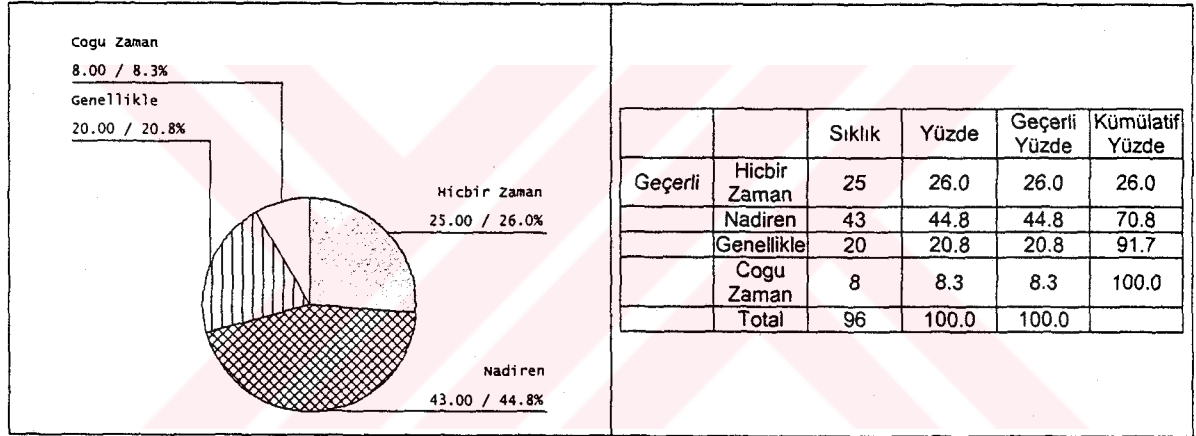
Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmada 24 konaklama işletmesinin Önbüro, Servis-Bar, Mutfak ve Kat Hizmetleri birimlerinin yöneticilerinin anket sorularına verdiği cevaplar değerlendirilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular, konaklama işletmelerinde çatışma nedeni / nedenlerini tespit etmeye ve takım çalışması uygulayıp uygulamadıklarını, ayrıca en fazla hangi takım türlerini uyguladıklarını belirlemeye yöneliktir.

Araştırma sonucunda elde edilen bu bilgiler aşağıda ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmektedir.

Tablo 6. İşgörenlerin Kendi İşlerini Öncelikli ve Önemli Görmesinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A1	96	1.00	4.00	2.1146	.8929
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 1. İşgörenlerin Kendi İşlerini Öncelikli ve Önemli Görmesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

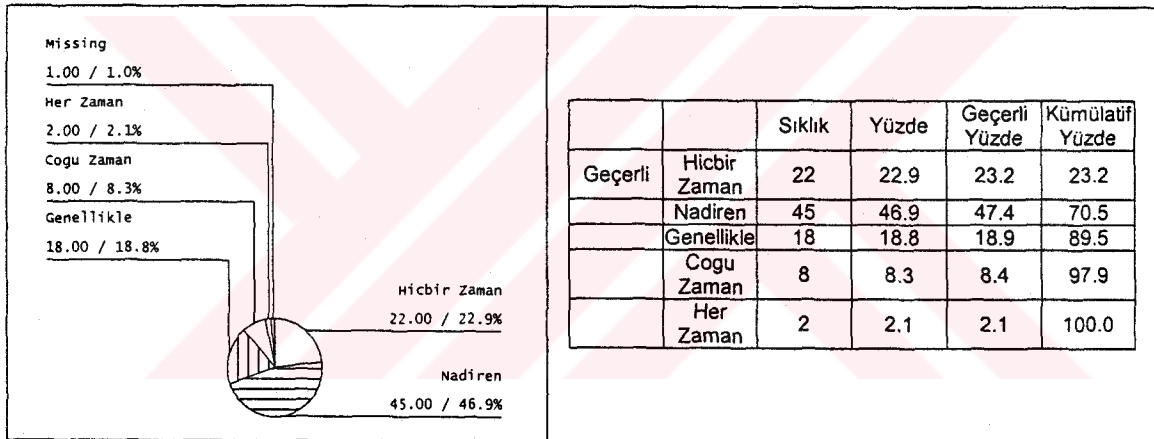


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 6' dan anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1146, yani *nadiren* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.8929 dur. Ayrıca Grafik1 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 44.8 inde *nadiren* görüldüğü, %26.0 nda *hiçbir zaman* görülmediği, %20.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 7. İşlerin Yerine Getirilmesinde Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A2	95	1.00	5.00	2.1895	.9598
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 2. İşlerin Yerine Getirilmesinde Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

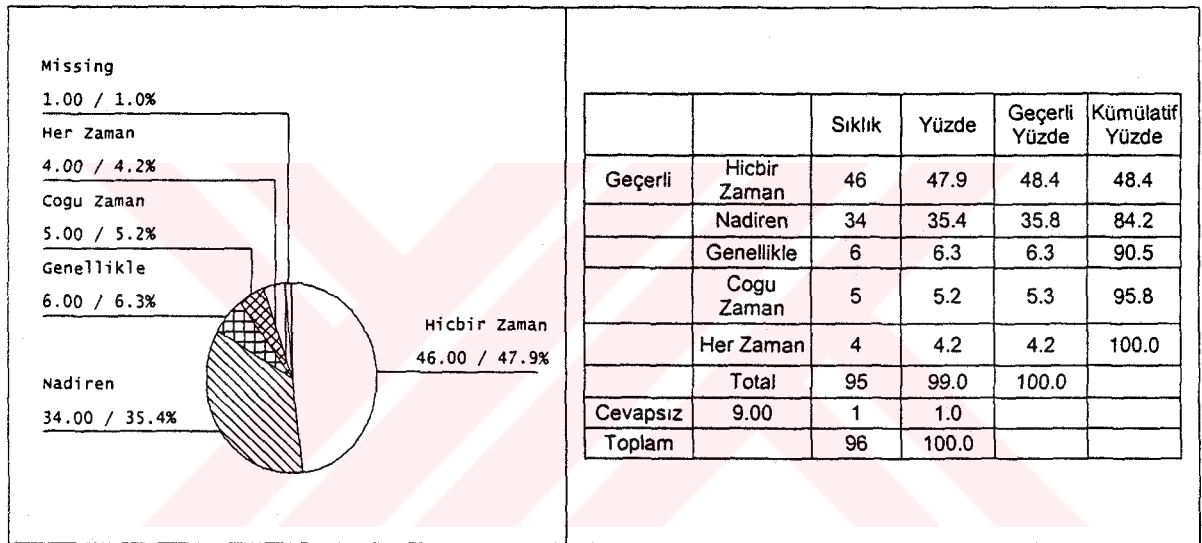


Konaklama işletmelerinde işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 7' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1895, yani *nadiren* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9598 dir. Ayrıca Grafik 2 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 46.9 inde *nadiren* görüldüğü, %22.9 nda *hiçbir zaman* görülmediği, %18.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 8. İşgörenlere Verilen Yetki ve Sorumlulukların Açık Olmamasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A3	95	1.00	5.00	1.8105	1.0548
Geçerli Sayı(listwise)	95				

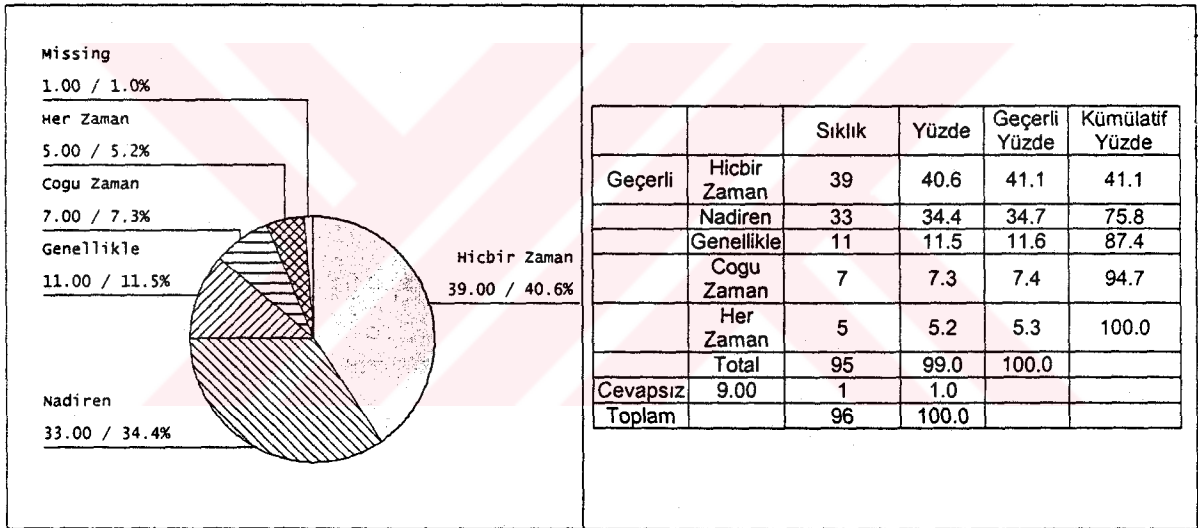
Grafik 3. İşgörenlere Verilen Yetki ve Sorumlulukların Açık Olmamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı



Konaklama işletmelerinde işgörenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmamasından kaynaklanan çatışma nedeninin *nadiren* görüldüğü Tablo 8' den anlaşılmaktadır. Ortalama 1.8105, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır Bu değerdeki standart sapma ise 1.0548 dir. Bu şekildeki çatışma kaynağının işletmelerin % 47.9 unda *hiçbir zaman* görülmediği, % 35.4 ünde *nadiren* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 9. Sınırlı Kaynakların Paylaşılmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A4	95	1.00	5.00	2.0105	1.1439
Geçerli Sayı (listwise)	95				

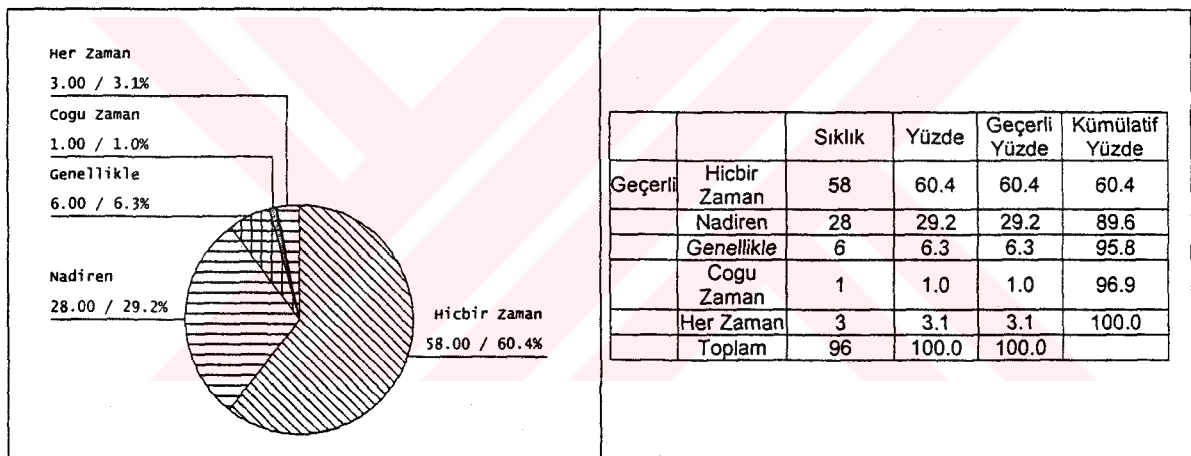
Grafik 4. Sınırlı Kaynakların Paylaşılmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

Konaklama işletmelerinde sınırlı olan kaynakların (araç,gereç,para vb,gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo9' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0105, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır.Bu değerdeki standart sapma ise 1.1439 dur. Ayrıca Grafik 4 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %40.6 sında *hiçbir zaman* görülmediği,fakat yakın bir değerle %34.4 ünde *nadiren* görüldüğü, %11.5 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 10. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin İşlerini Kaybetme Korkusundan Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A5	96	1.00	5.00	1.5729	.9031
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 5. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin İşlerini Kaybetme Korkusundan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

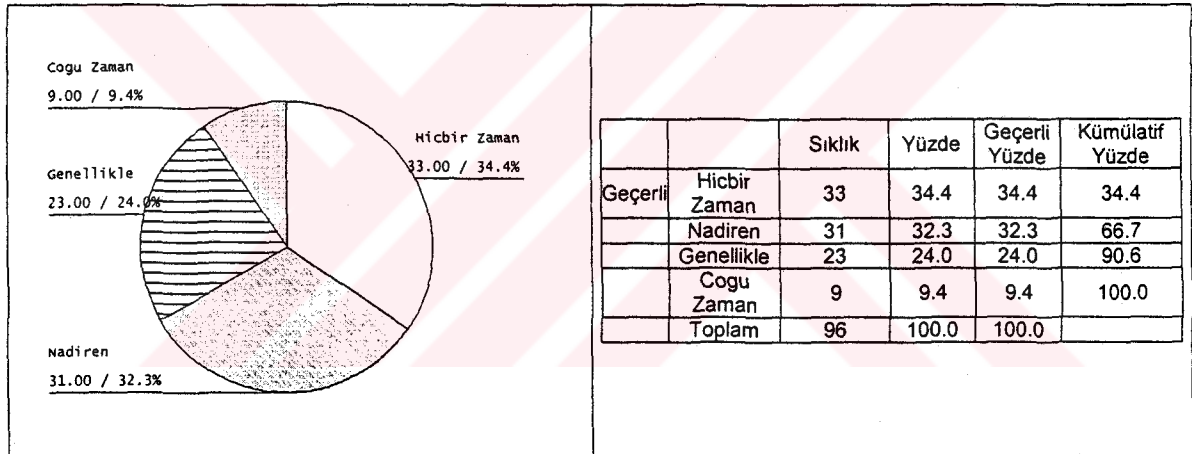


Konaklama işletmelerine yeni bir işgören alındığında mevcut işgörenlerin işlerini kaybetme korkusundan yaşadıkları çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 10'dan anlaşılmaktadır. Ortalama 1.5729, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9031 dir. Ayrıca Grafik 5 incelendiğinde bu şekildeki çatışma kaynağının işletmelerin %60.4 ünde *hiçbir zaman* görülmediği, % 29.2 sinde ise *nadiren* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 11. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin Bu Kişilere Uyum Sağlayamamalarından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A6	96	1.00	4.00	2.0833	.9805
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 6. Yeni İşgören Alındığında Mevcut İşgörenlerin Bu Kişilere Uyum Sağlayamamalarından Kaynaklanan Çatışmaların Görülme Sıklığı

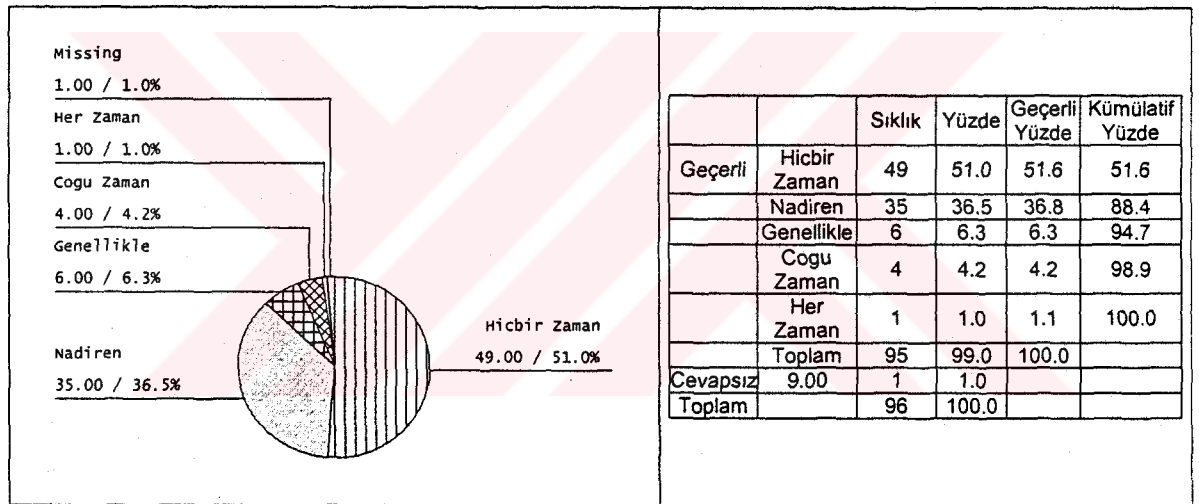


Konaklama işletmelerine yeni işgörenler alındığında mevcut işgörenlerin bu kişilere uyum sağlayamamalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde *nadiren* görüldüğü Tablo 11' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0833, yani *nadiren* şıkta yoğunlaşmaktadır, Bu değerdeki standart sapma ise 0.9805 dir. Ayrıca Grafik 6 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %34.4 ünde *hiçbir zaman* görülmeyeceği fakat çok yakın bir değerle % 32.3 *nadiren* görüldüğü, %24.0 ünde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 12. İyi Belirlenmemiş Görev ve Sorumluluklardan Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A7	95	1.00	5.00	1.6632	.8581
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 7. İyi Belirlenmemiş Görev ve Sorumluluklardan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

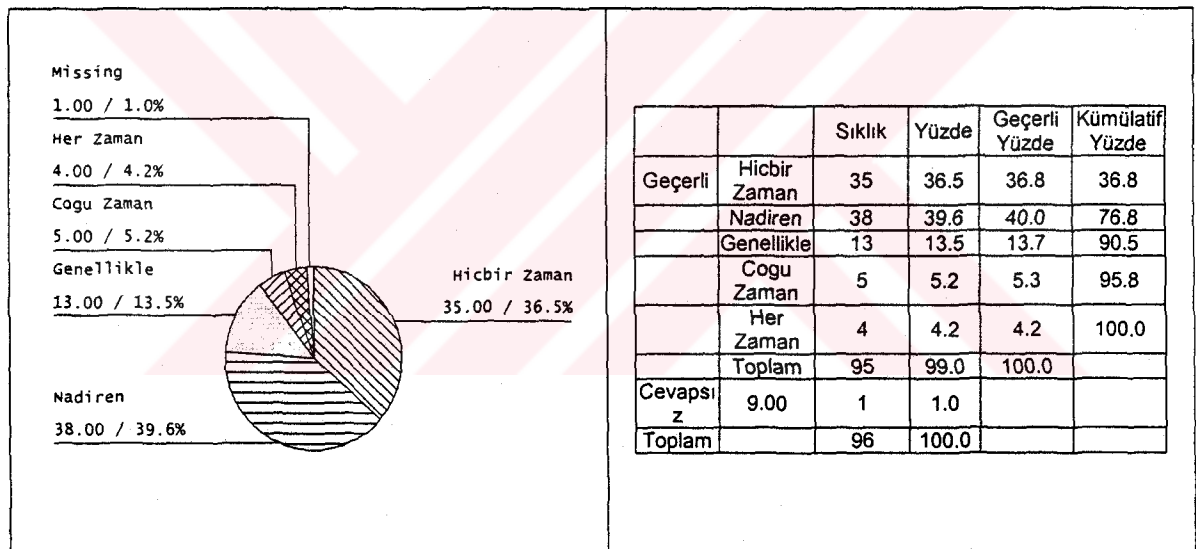


Konaklama işletmelerinde iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 12' den anlaşılmaktadır. Ortalama 1.6632, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.8581 dir. Grafik 7 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 51.0 ında *hiçbir zaman* görülmediği, % 36.5 inde *nadiren* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 13. İşgörenlerin Farklı Amaçlara Sahip Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A8	95	1.00	5.00	2.0000	1.0518
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 8. İşgörenlerin Farklı Amaçlara Sahip Olmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

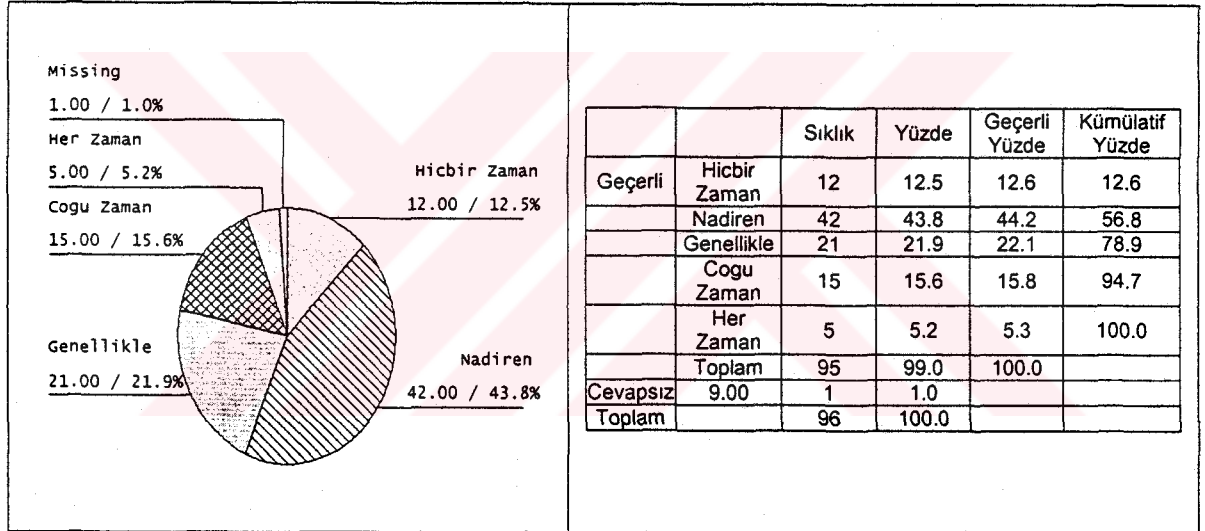


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin farklı amaçlara sahip olmasından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 13' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0000, yani *nadiren* şıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0518 dir. Ayrıca Grafik 8 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 39.6 sında *nadiren* görüldüğü % 36.5 inde *hiçbir zaman* görülmediği, %13, 5 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 14. İşgörenlerin Birbirlerine Eksik ve Hatalı Bilgi Vermesinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A9	95	1.00	5.00	2.5684	1.0684
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 9. İşgörenlerin Birbirlerine Eksik ve Hatalı Bilgi Vermesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

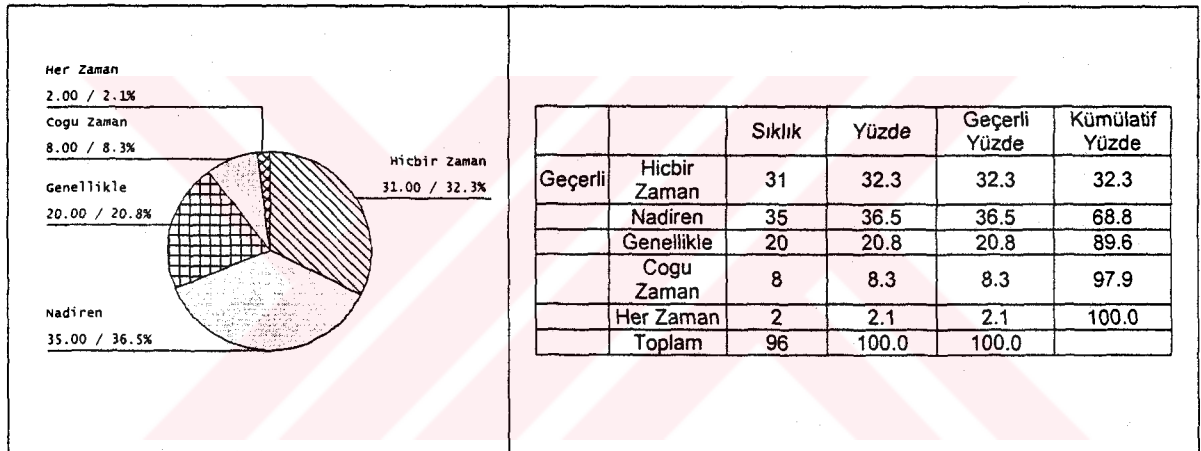


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermelerinden kaynaklanan çatışmaların *genellikle* görüldüğü Tablo 14' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.5684, yani *genellikle* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0684 dür. Ayrıca Grafik 9 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 43.8 inde *nadiren* görüldüğü , 21.8 inde *genellikle* görüldüğü, %15.6 sında ise *çoğu zaman* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 15. İşgörenlere Verilen Görevlerin Kendilerine Ağır Gelmesinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A10	96	1.00	5.00	2.1146	1.0246
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 10. İşgörenlere Verilen Görevlerin Kendilerine Ağır Gelmesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

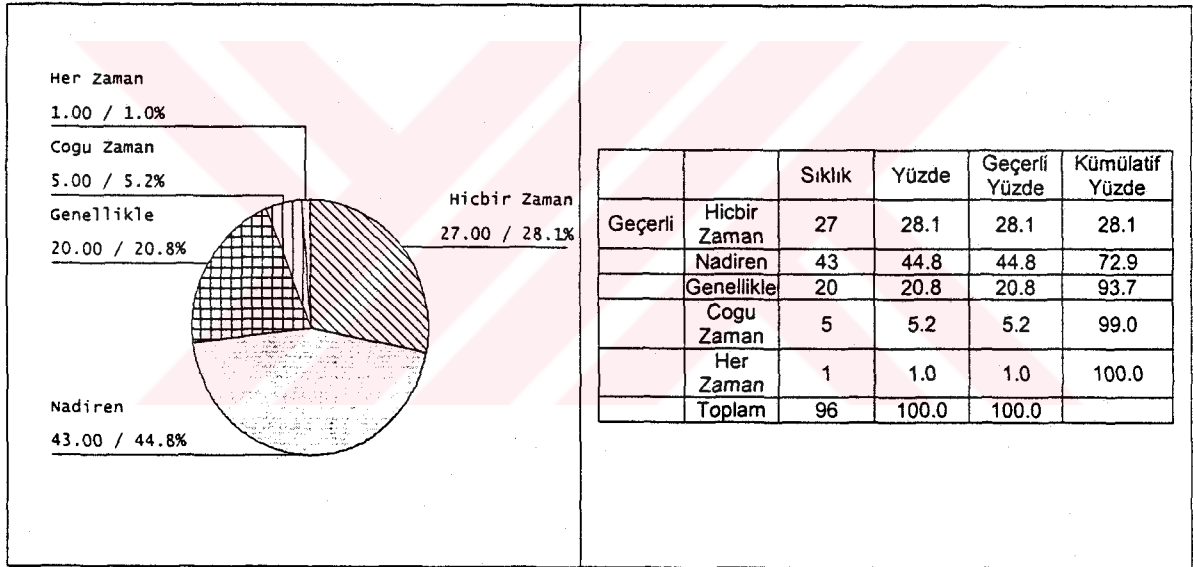


Konaklama işletmelerinde işgörenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo15'den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1146, yani *nadiren* sıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0246 dır. Ayrıca Grafik 10 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %36.5 inde *nadiren* görüldüğü, %32.3 ünde *hiçbir zaman* görülmediği, % 20.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 16. İşgörenlerin Verilen Görevleri Zamanında Yerine Getirememe Endişesinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A11	96	1.00	5.00	2.0625	.8922
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 11. İşgörenlerin Verilen Görevleri Zamanında Yerine Getirememe Endişesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

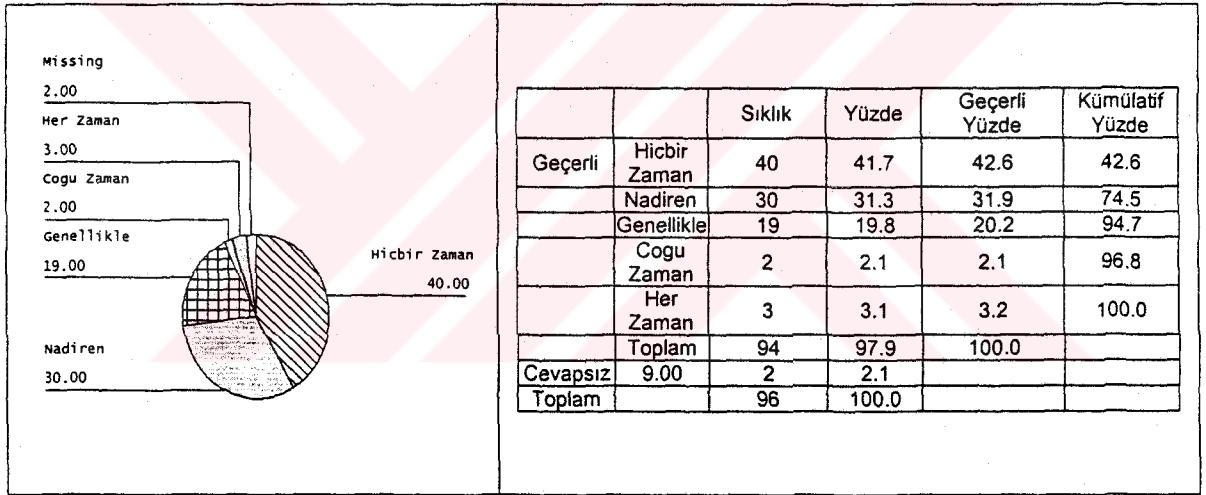


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirememe endişesinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 16'dan anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0625, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.8922 dir. Ayrıca Grafik 11 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 44.8 inde *nadiren* görüldüğü, %28.1 inde *hiçbir zaman* görülmediği, % 20.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 17. İşgörenlerin Fikirlerini Rahatlıkla Söyleyememelerinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A12	94	1.00	5.00	1.9149	1.0017
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 12. İşgörenlerin Fikirlerini Rahatlıkla Söyleyememelerinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

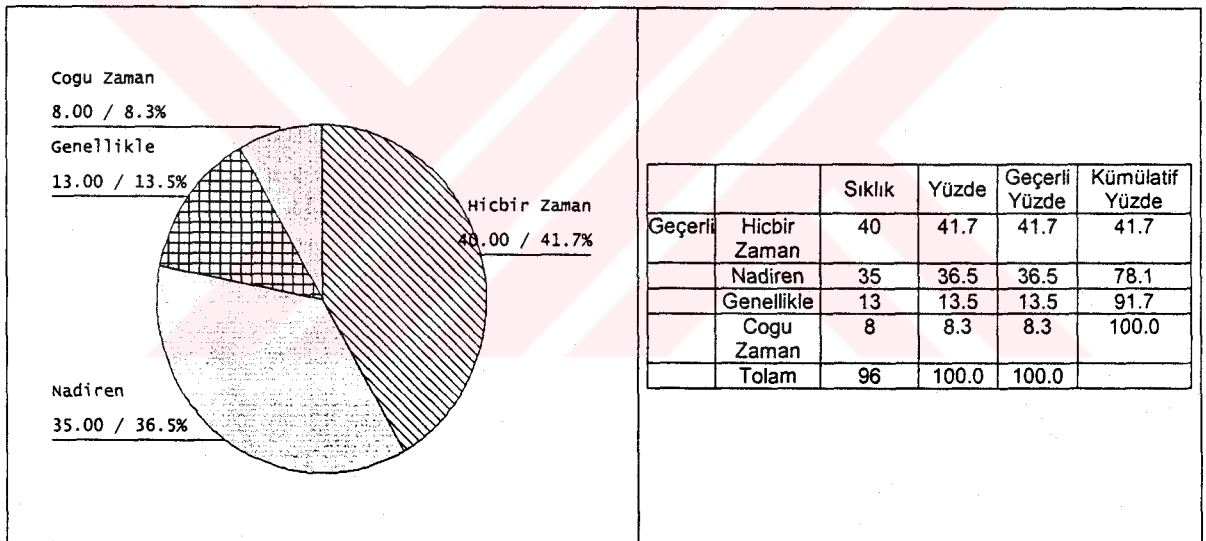


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememelerinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 17'den anlaşılmaktadır. Ortalama 1.9149, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. standart sapma ise 1.0017 dir. Ayrıca Grafik 12 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %41.7 sinde *hiçbir zaman* görülmediği, %31.3 ünde *nadiren* görüldüğü, % 19.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 18. İşgörenlerin Aralarındaki Statü Farklılıklarını Birbirlerine Yansıtma ve Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A13	96	1.00	4.00	1.8854	.9389
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 13. İşgörenlerin Aralarındaki Statü Farklılıklarını Birbirlerine Yansıtma ve Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

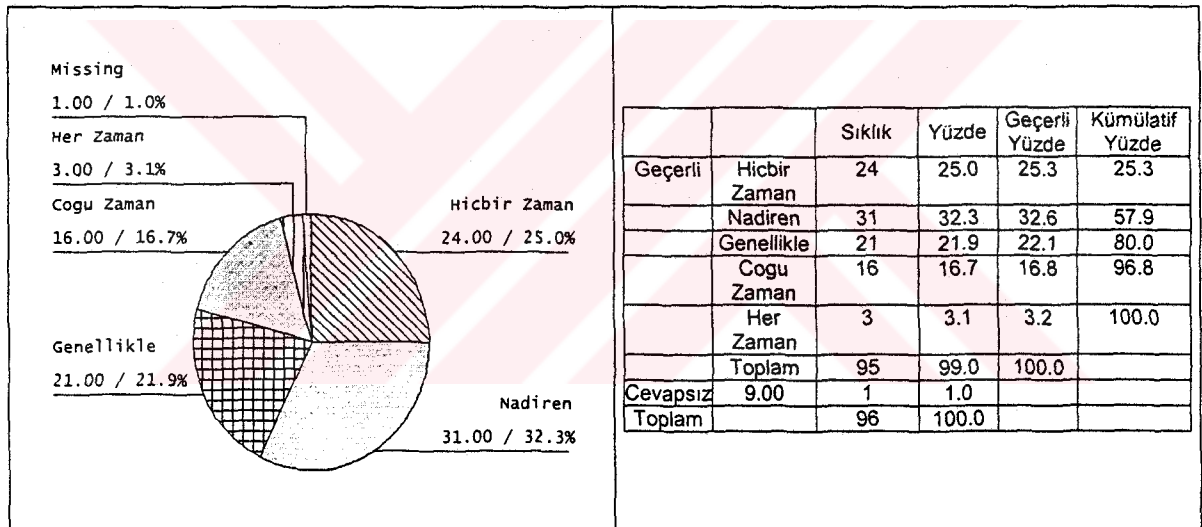


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtma ve kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 18'den anlaşılmaktadır. Ortalama 1.8854, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9389 dur. Ayrıca Grafik 13 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %41.7 sinde *hiçbir zaman* görülmediği, %36.5 inde *nadiren* görüldüğü, % 13.5 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 19. İşgörenler Arasında İletişimin Az Olmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A14	95	1.00	5.00	2.4000	1.1336
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 14. İşgörenler Arasında İletişimin Az Olmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

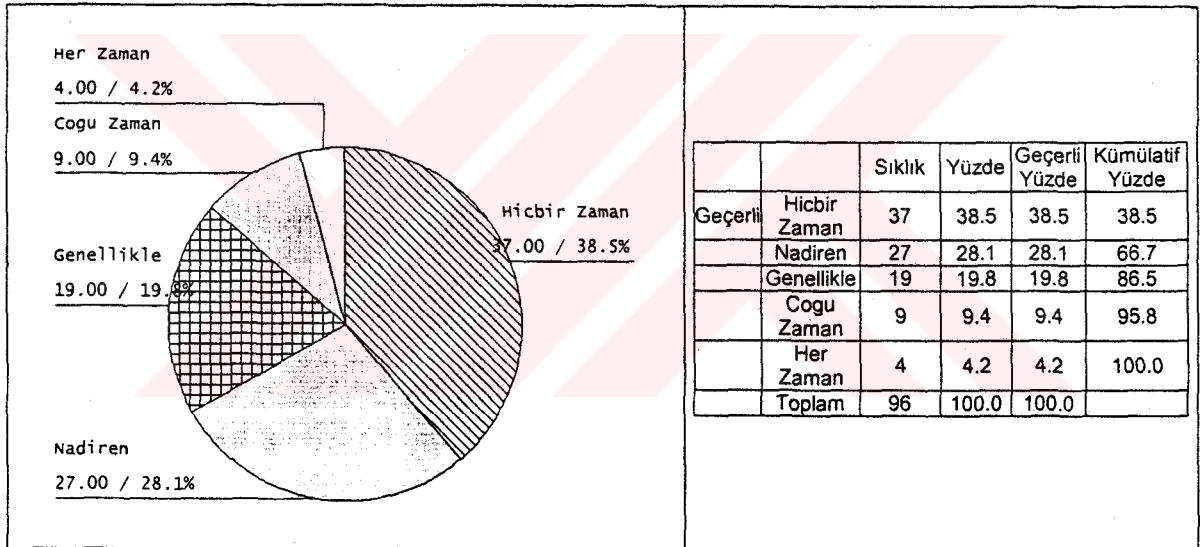


Konaklama işletmelerinde işgörenler arasında iletişimin az olmasından dolayı yaşanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 19' dan anlaşılmaktadır. Ortalama 2.4000, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.1336 dır. Ayrıca Grafik 14 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %32.3 ünde *nadiren* görüldüğü, %25.0' ında *hiçbir zaman* görülmediği, %21.9' unda ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 20. İşgörenler Arasında Güç Mücadelesi Yarışından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A15	96	1.00	5.00	2.1250	1.1539
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 15. İşgörenler Arasında Güç Mücadelesi Yarışından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

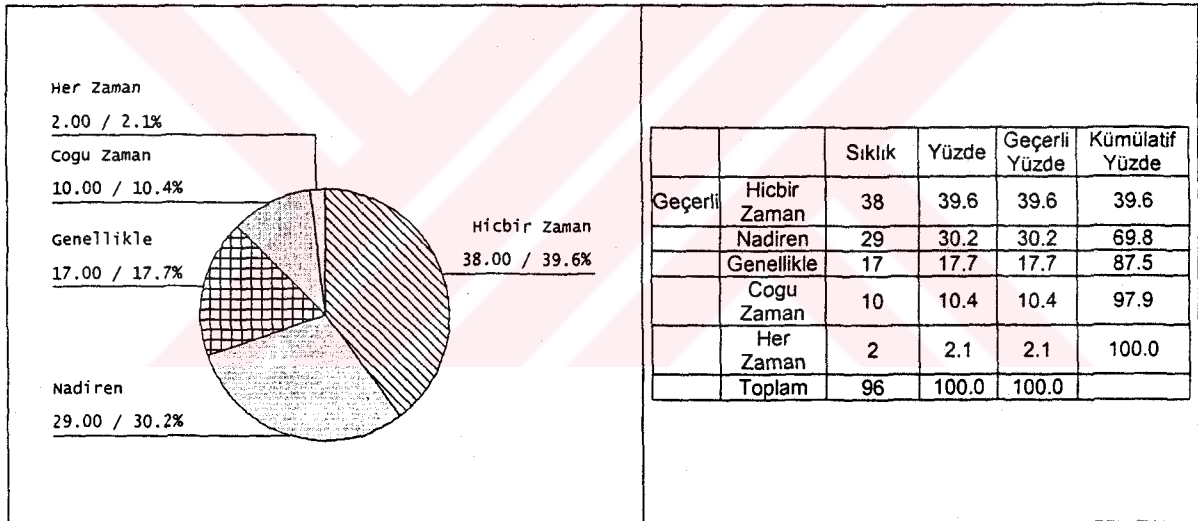


Konaklama işletmelerinde işgörenler arasında güç mücadelesi yarışından kaynaklanan çatışmaların işletmelerde *nadiren* görüldüğü Tablo 20'den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1250, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.1539 dur. Ayrıca Grafik 15 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerde % 38.5 inde *hiçbir zaman* görülmediği, 28.1 inde *nadiren* görüldüğü, % 19.8 inde *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 21. İşgörenler Arasında Birbirlerini Küçümseme, Aşağılama, Horgörme Gibi Davranışlardan Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A16	96	1.00	5.00	2.0521	1.0894
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 16. İşgörenler Arasında Birbirlerini Küçümseme, Aşağılama, Horgörme Gibi Davranışlardan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

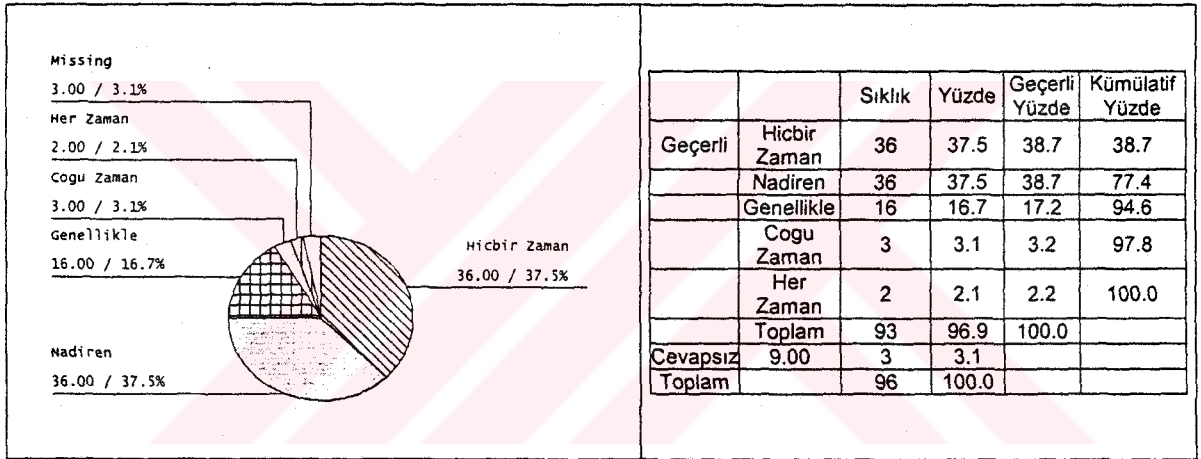


Konaklama işletmelerinde işgörenler arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, horgörme vb. davranışlardan kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 21' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0521, yani *nadiren* sıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1,0894 tür. Ayrıca Grafik 16 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 39.6 sında *hiçbir zaman* görülmediği, %30.2 sinde *nadiren* görüldüğü, % 17.7 sinde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 22. İşgörenlerin Verilen Görevleri Diğerlerine Göre Önemsiz Bulmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A17	93	1.00	5.00	1.9140	.9401
Geçerli Sayı(iistwise)	93				

Grafik 17. İşgörenlerin Verilen Görevleri Diğerlerine Göre Önemsiz Bulmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

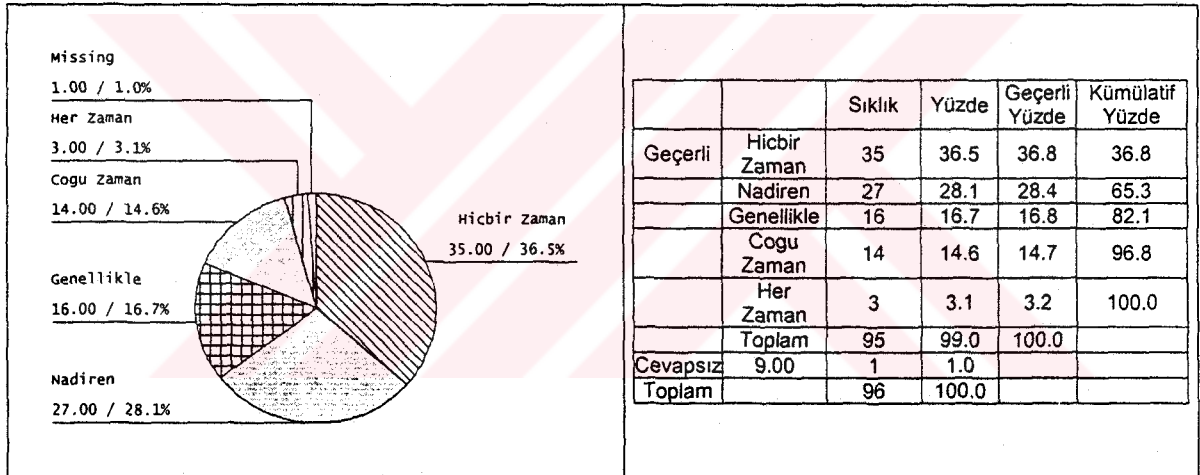


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin verilen görevlerini diğerlerine göre önemsiz bulmalarından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo22' den anlaşılmaktadır.Ortalama 1.9140, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9401 dir. Ayrıca Grafik 17 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 37.5 inde hem *hiçbir zaman* görülmediği hem de *nadiren* görüldüğü, % 16.7 sinde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 23. İşgörenlerin Aralarındaki Fazla İletişimden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A18	95	1.00	5.00	2.1895	1.1787
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 18. İşgörenlerin Aralarındaki Fazla İletişimden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

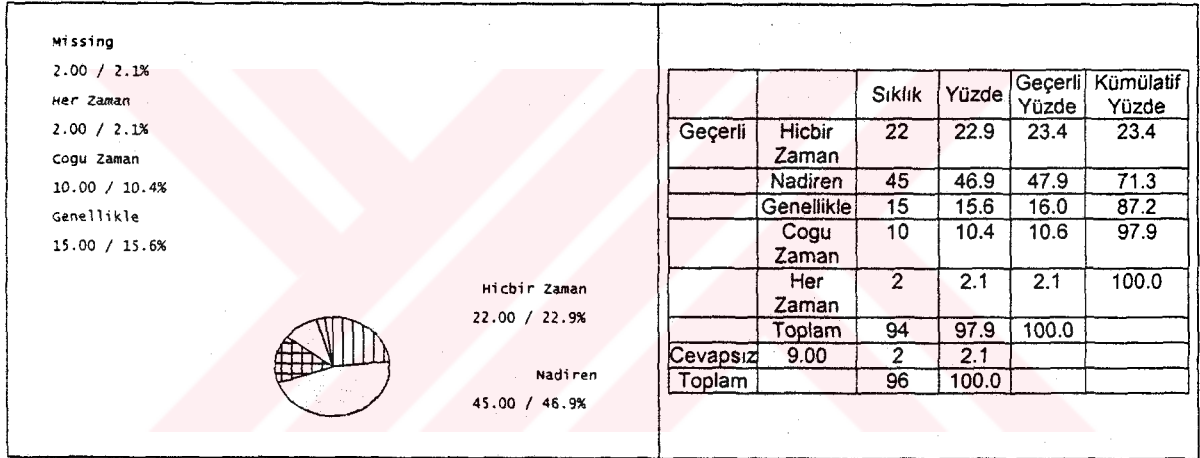


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim sonucu yaşanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 23' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1895, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.1787 dir. Ayrıca Grafik 18 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, %36.5 inde *hiçbir zaman* görülmediği, % 28.1 inde *nadiren* görüldüğü, %16.7 sinde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 24. İşgörenlerin İş Pozisyonundan Memnun Olmamasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A19	94	1.00	5.00	2.2021	.9901
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 19. İşgörenlerin İş Pozisyonundan Memnun Olmamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

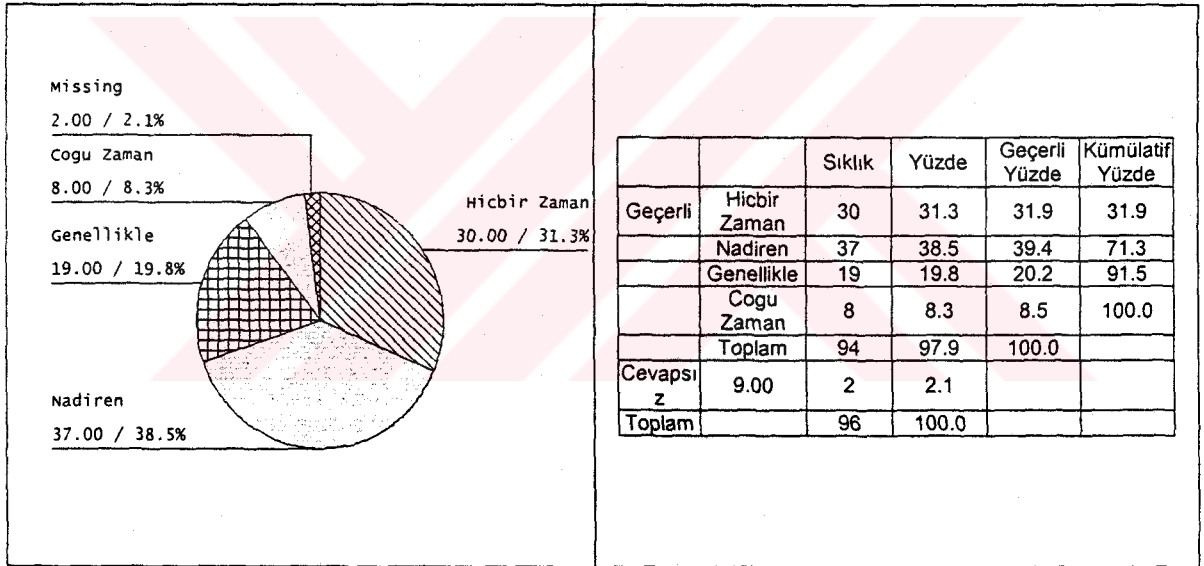


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş pozisyonundan memnun olmamalarından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 24' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.2021, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9901 dir. Ayrıca Grafik 19 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %46.9 unda *nadiren* görüldüğü, %22.9 unda *hiçbir zaman* görülmediği, % 15.6 sında ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 25. Birimlerin Beklentileri İle İşgörenlerin Kendi Beklentileri Arasındaki Uyumsuzluktan Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A20	94	1.00	4.00	2.0532	.9317
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 20. Birimlerin Beklentileri İle İşgörenlerin Kendi Beklentileri Arasındaki Uyumsuzluktan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

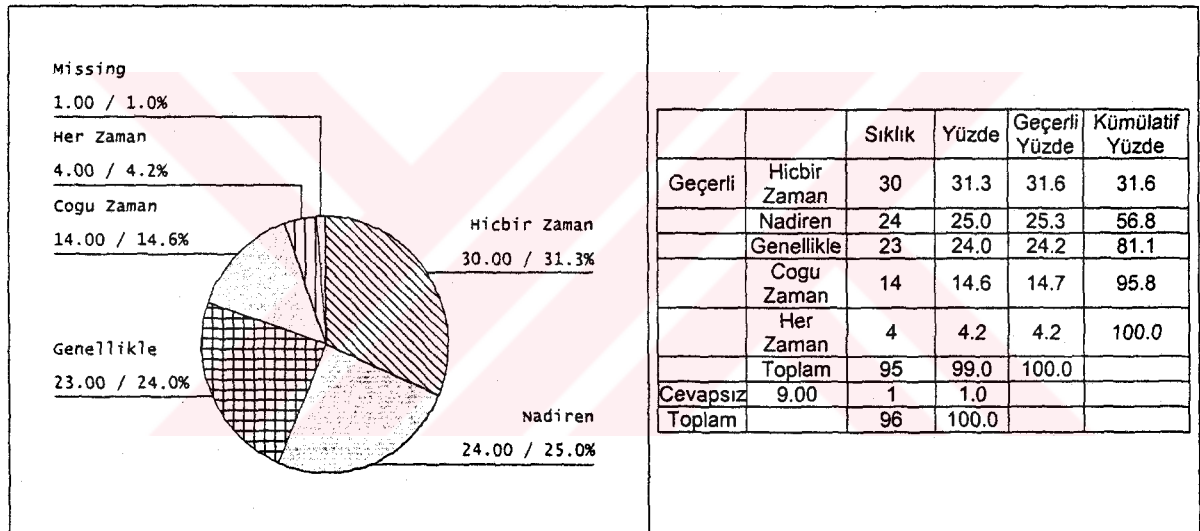


Konaklama işletmelerinde birimlerin beklentileri ile işgörenlerin kendi beklentileri arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 25' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0532, yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9317 dir. Ayrıca Grafik 20 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 38.5 inde *nadiren* görüldüğü, % 31.3 ünde *hiçbir zaman* görülmediği , % 19.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 26. İşgörenler Arasındaki Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A21	95	1.00	5.00	2.3474	1.1919
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 21. İşgörenler Arasındaki Güven Eksikliğinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

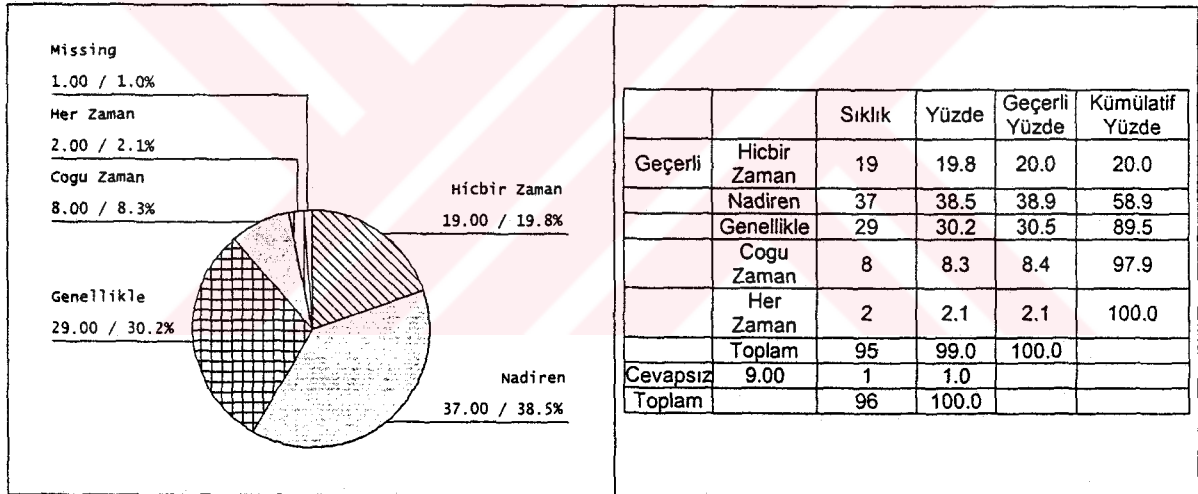


Konaklama işletmelerinde işgörenler arasındaki güven eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 26' dan anlaşılmaktadır. Ortalama 2.3474, yani *nadiren* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.1919 dur. Ayrıca Grafik 21 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının işletmelerin % 31.3 ünde *hiçbir zaman* görülmediği, % 25.0 inde *nadiren* görüldüğü, % 24.0 ünde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 27. İşgörenlerin Farklı Kişilik Yapılarına, Değer Yargılarına, Bakış Açılarına Sahip Olmalarından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A22	95	1.00	5.00	2.3368	.9633
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 22. İşgörenlerin Farklı Kişilik Yapılarına, Değer Yargılarına, Bakış Açılarına Sahip Olmalarından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

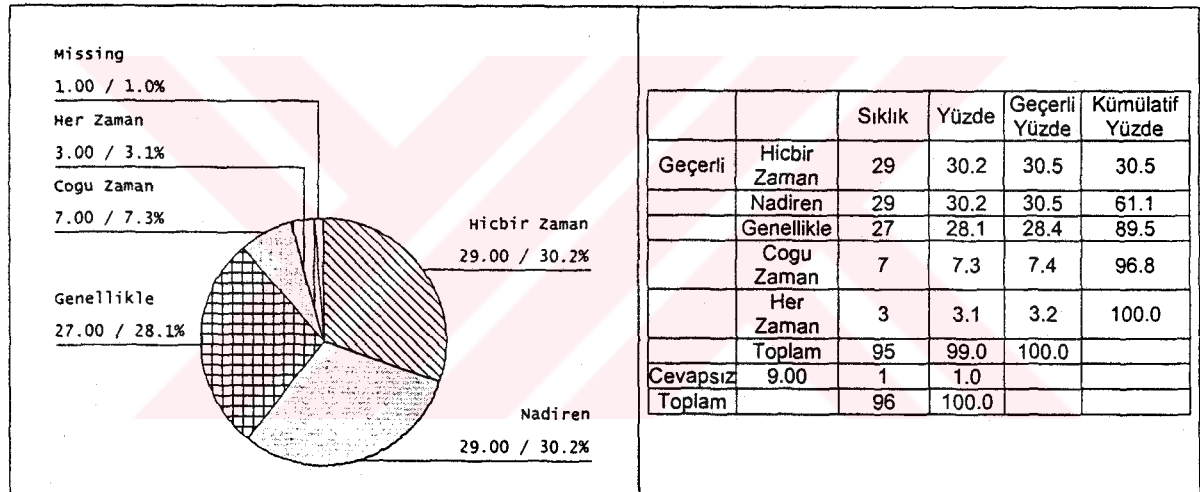


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 27' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.3368, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9633 tür. Grafik 22 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 38,5 inde *nadiren* görüldüğü, % 30.2 sinde *genellikle* görüldüğü, % 19,8 inde ise *hiçbir zaman* görülmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 28. Birimler Arasındaki Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A23	95	1.00	5.00	2.2211	1.0637
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 23. Birimler Arasındaki Karşılıklı Görev Bağımlılığından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

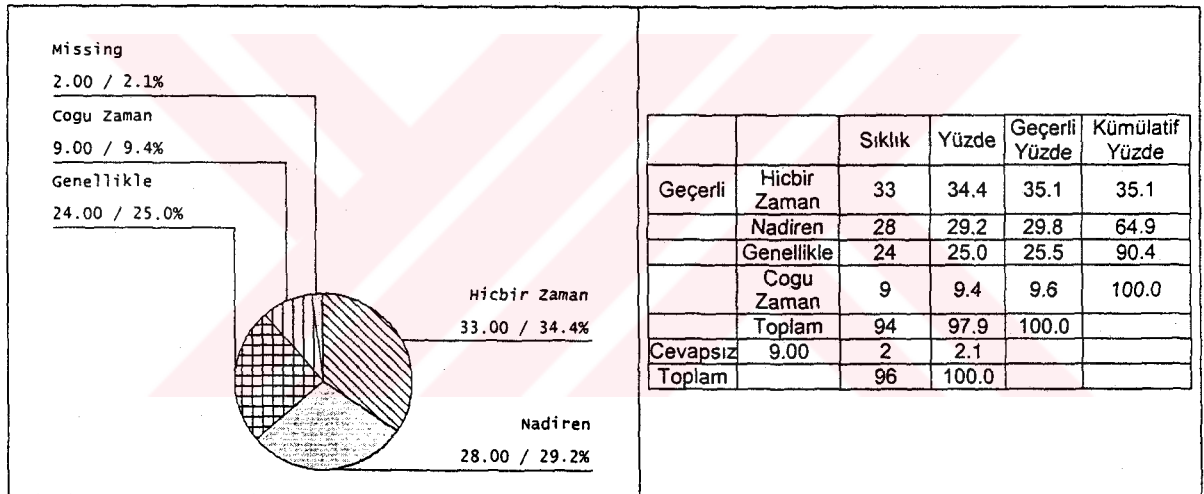


Konaklama işletmelerinde birimler arasındaki karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 28' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.2211, yani *nadiren* şıkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0637 dir. Ayrıca Grafik 23 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin toplam %60,4 ünde hem *hiçbir zaman* görülmediği hem de *nadiren* görüldüğü, % 28.1 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 29. Bireysel Performans Değerlendirmelerinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A24	94	1.00	4.00	2.0957	.9954
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 24. Bireysel Performans Değerlendirmelerinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

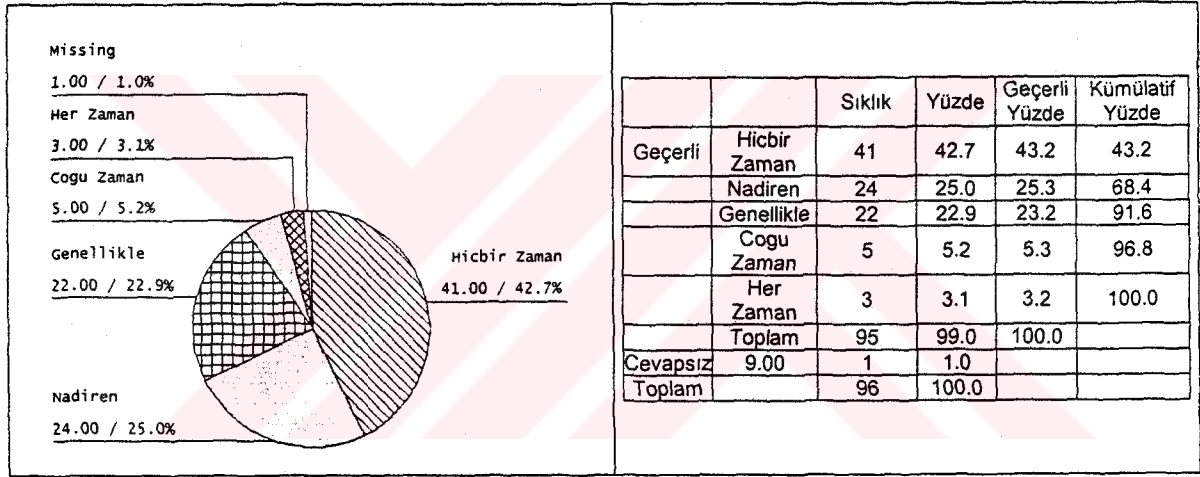


Konaklama işletmelerinde birimlerde ya da birimler arasında bireysel performans değerlendirmelerinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 29' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0957, yani *nadiren* şıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9954 tür, Ayrıca Grafik 24 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %34.4 ünde *hiçbir zaman* görülmediği, % 29.2 sinde *nadiren* görüldüğü, % 25. 0 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 30. Ödüllendirme Sisteminin İşgörenler Arasındaki Rekabeti Artırmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A25	95	1.00	5.00	2.0000	1.0818
Geçerli Sayı(listwise)	95				

Grafik 25. Ödüllendirme Sisteminin İşgörenler Arasındaki Rekabeti Artırmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

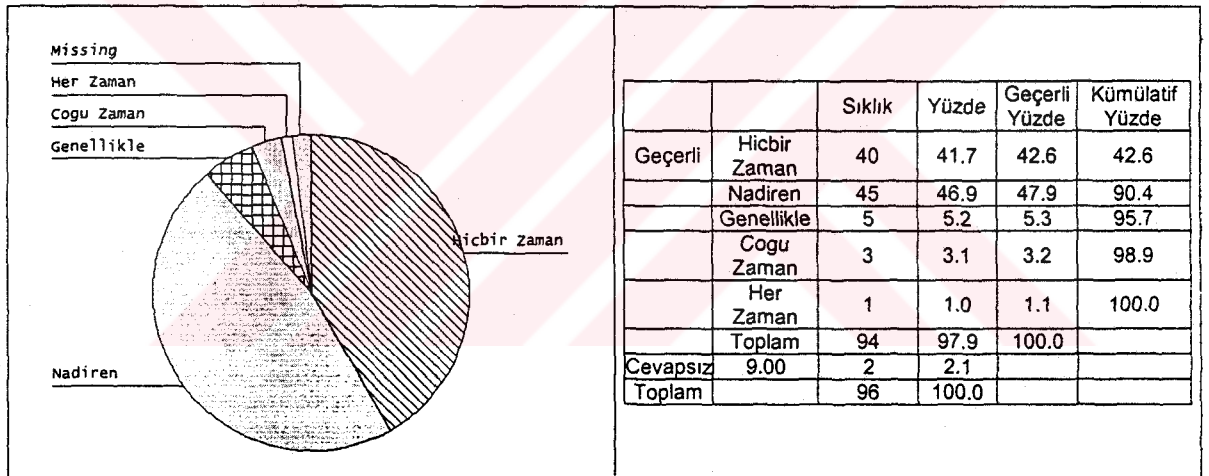


Konaklama işletmelerinde ödüllendirme sisteminin işgörenler arasındaki rekabeti artırmasından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 30' dan anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0000, yani *nadiren* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0818 dir. Ayrıca Grafik 25 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 42.7 sinde *hiçbir zaman* görülmediği, % 25.0 inde *nadiren* görüldüğü buna yakın bir değerle yani % 22.9 unda ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 31. Yeni Bir Uygulama Olduğunda İşgörenlerin Bu Duruma Alışamama Korkusundan Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A26	94	1.00	5.00	1.7234	.7952
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 26. Yeni Bir Uygulama Olduğunda İşgörenlerin Bu Duruma Alışamama Korkusundan Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

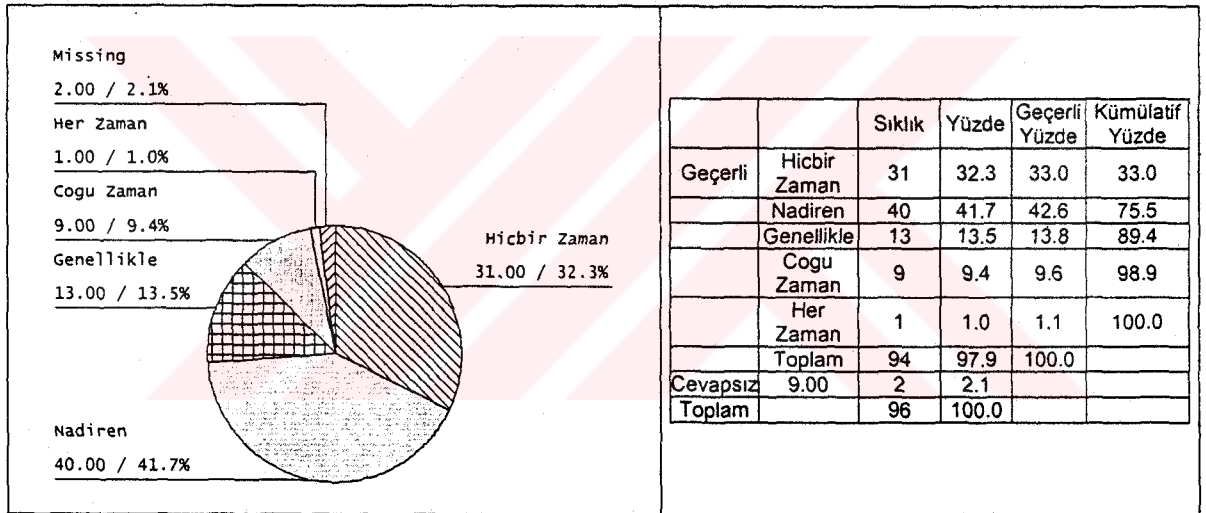


Konaklama işletmelerinin birimlerinde yeni bir uygulama olduğunda işgörenlerin bu duruma alışamama korkusundan kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 31' den anlaşılmaktadır. Ortalama 1.7234 yani *nadiren* şikkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.7952 dir. Grafik 26 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin %46,9 unda *nadiren* görüldüğü, % 41.7 sinde *hiçbir zaman* görülmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 32. İşgörenlerin Söylemek İstediklerini Tam Olarak İfade Edememesinden Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A27	94	1.00	5.00	2.0319	.9777
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 27. İşgörenlerin Söylemek İstediklerini Tam Olarak İfade Edememesinden Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

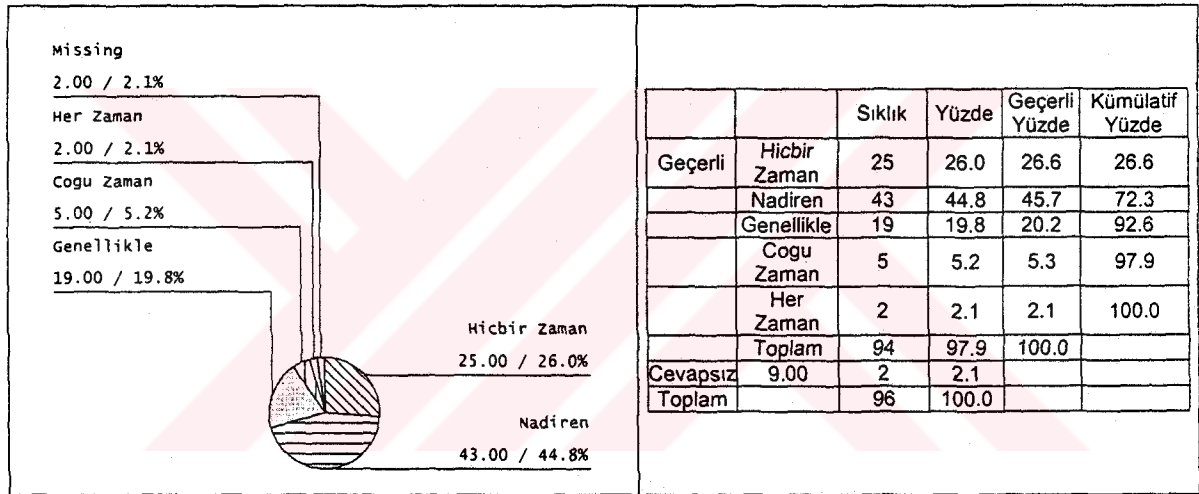


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememelerinden kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 32'den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.0319, yani *nadiren* şıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9777 dir. Ayrıca Grafik 27 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 41.7 sinde *nadiren* görüldüğü, %32. 3 ünde *hiçbir zaman* görülmediği, % 13.5 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 33. İşgörenlerin İş Dışı Kişisel veya Ailevi Sorunlarını İşlerine Yansıtma Yansıtma Kaynaklı Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A28	94	1.00	5.00	2.1064	.9329
Geçerli Sayı (listwise)	94				

Grafik 28. İşgörenlerin İş Dışı Kişisel veya Ailevi Sorunlarını İşlerine Yansıtma Kaynaklı Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

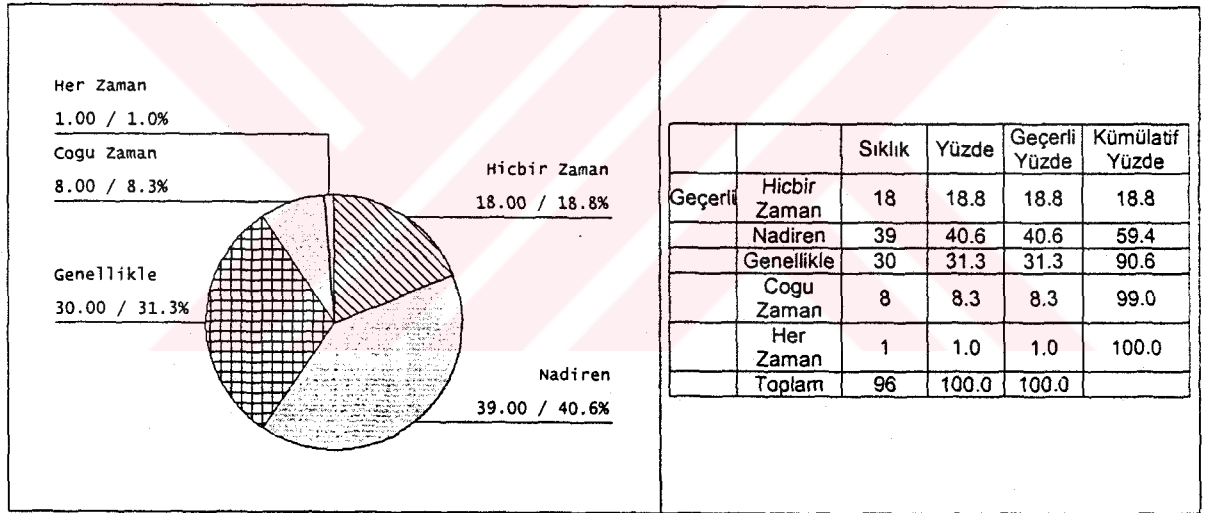


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlarını işlerine yansıtma kaynaklı çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 33' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1064, yani nadiren sıklığında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9329 dur. Grafik 28 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 44.8 inde *nadiren* görüldüğü, % 26.0 sında *hiçbir zaman* görülmediği, % 19.8 inde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 34. İşgörenlerin Yaptığı Davranışların ve Konuşmaların Diğer Kişiler Tarafından Yanlış Algılanmasından Kaynaklanan Çatışmalar

	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A29	96	1.00	5.00	2.3229	.9118
Geçerli Sayı (listwise)	96				

Grafik 29. İşgörenlerin Yaptığı Davranışların ve Konuşmaların Diğer Kişiler Tarafından Yanlış Algılanmasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı

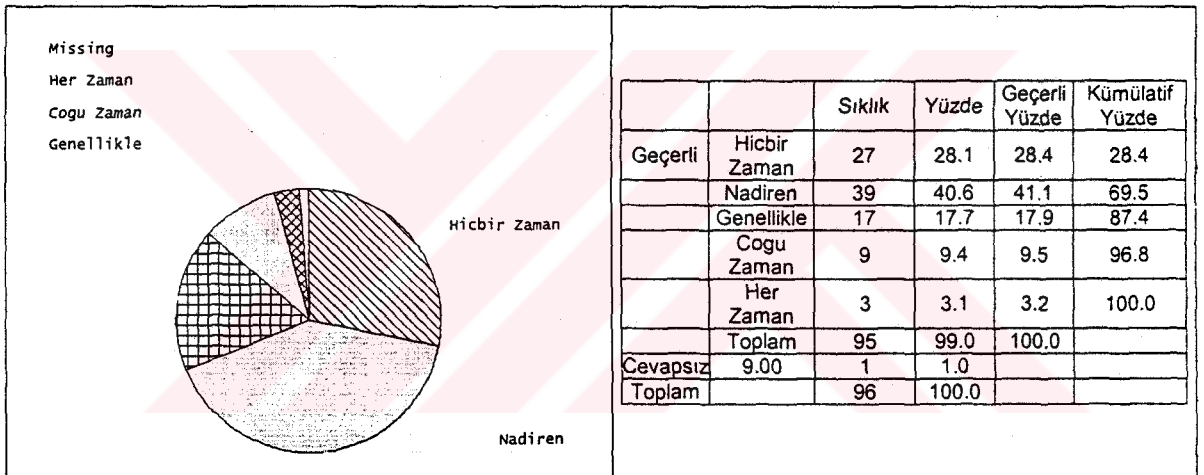


Konaklama işletmelerinde işgörenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanmasından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 34'den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.3229 yani *nadiren* şikâinde yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 0.9118 dir. Ayrıca Grafik 29 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 40.6 sında *nadiren* görüldüğü, % 31.3 ünde *genellikle* görüldüğü, %18.8 inde ise *hiçbir zaman* görülmediği anlaşılmaktadır.

Tablo 35. İşgörenlerin Kurallara Aynı Seviyede Uymamasından Kaynaklanan Çatışmalar

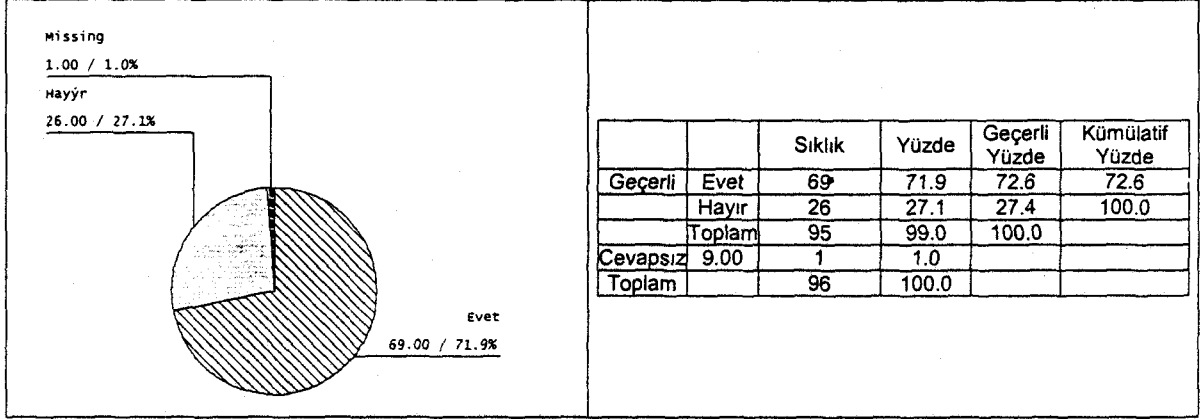
	Sayı	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
A30	95	1.00	5.00	2.1789	1.0516
Geçerli Sayı (listwise)	95				

Grafik 30. İşgörenlerin Kurallara Aynı Seviyede Uymamasından Kaynaklanan Çatışmaların İşletmelerde Görülme Sıklığı



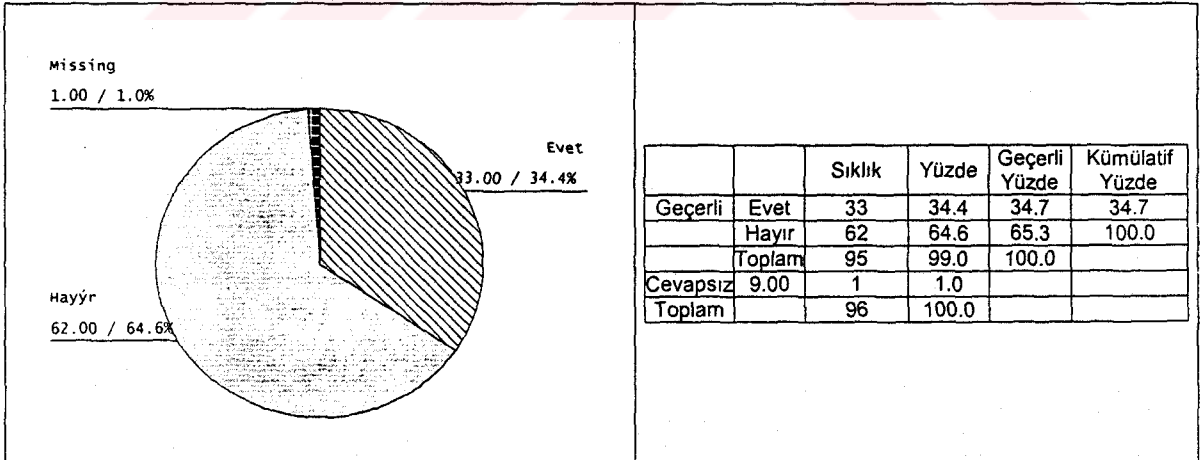
Konaklama işletmelerinde her işgörenin kurallara aynı seviyede uymamasından kaynaklanan çatışmaların *nadiren* görüldüğü Tablo 35' den anlaşılmaktadır. Ortalama 2.1789, yani *nadiren* şıkkında yoğunlaşmaktadır. Bu değerdeki standart sapma ise 1.0516 dır. Ayrıca Grafik 30 incelendiğinde, bu şekildeki çatışma kaynağının, işletmelerin % 40.6 sında *nadiren* görüldüğü, % 28.1 inde *hiçbir zaman* görülmediği, % 17.7 sinde ise *genellikle* görüldüğü anlaşılmaktadır.

Grafik 31. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Verilen İşleri ve Görevleri Daha Etkin Yerine Getirmeye Yönelik Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



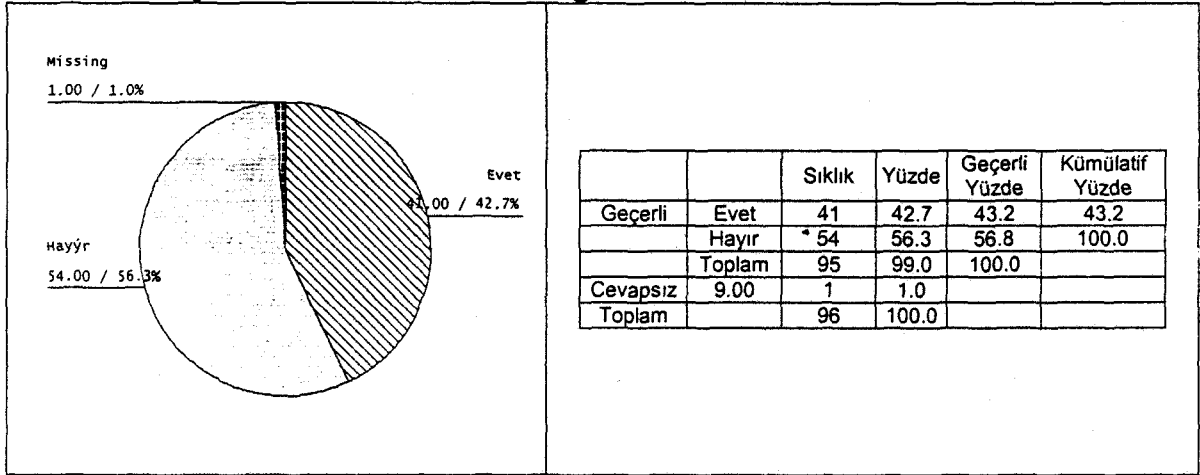
Grafik 31 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin %71.9 unda birimlerde ya da birimler arasında verilen işleri ve görevleri daha etkin yerine getirmeye yönelik takımların var olduğu, % 27.1 inde ise olmadığı görülmektedir.

Grafik 32. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Politika ve Amaçları Belirlemek Amacıyla Kurulan Yön Verici Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



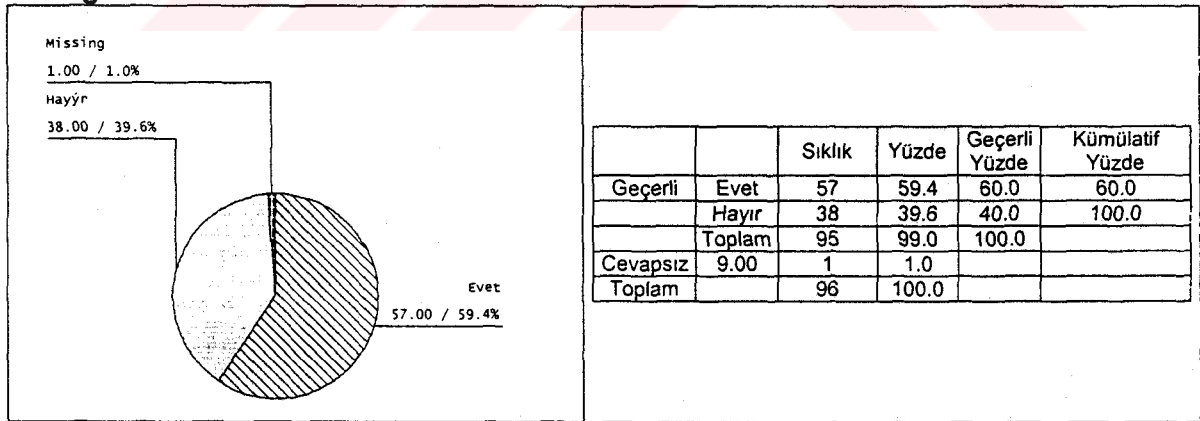
Grafik 32 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin %34.4 ünde birimlerde ya da birimler arasında politika ve amaçları belirlemek amacıyla yön verici takımların var olduğu, % 64.6 sında ise olmadığı görülmektedir.

Grafik 33. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Yaşanan Sorunlara Çözüm Getirmek Amacı İle Farklı Bilgi ve Yeteneklere Sahip İşgörenlerden Oluşan Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



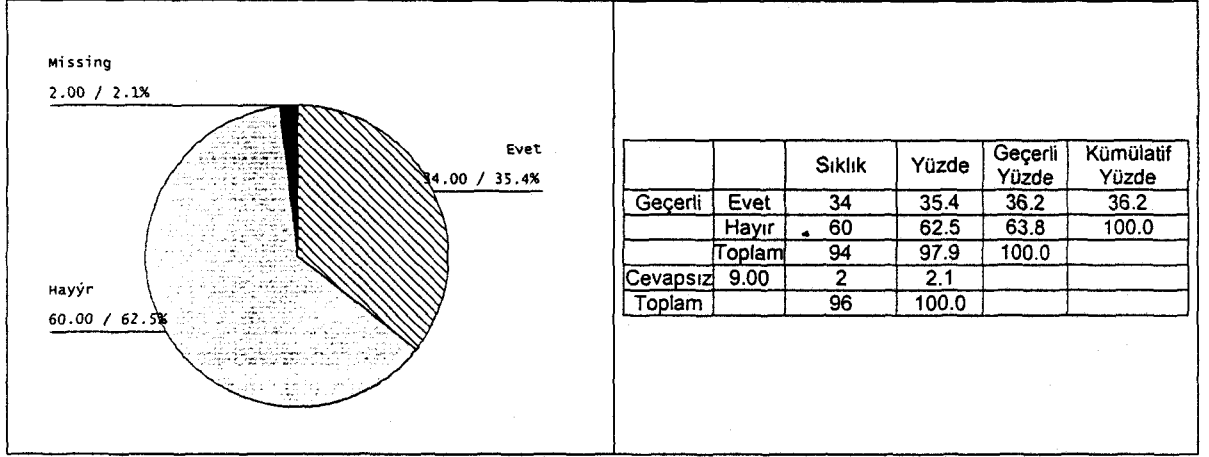
Grafik 33 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin % 42.7 sinde birimlerde ya da birimler arasında yaşanan sorunlara çözüm getirmek amacı ile farklı bilgi ve yeteneklere sahip işgörenlerden oluşan takımların(komitelerin) varolduğu, %56.3 ünde ise olmadığı anlaşılmaktadır.

Grafik 34. Birimlerde Yada Birimler Arasında Belirli Bir Görevin Yerine Getirilmesi Amacı İle Kurulan Geçici Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



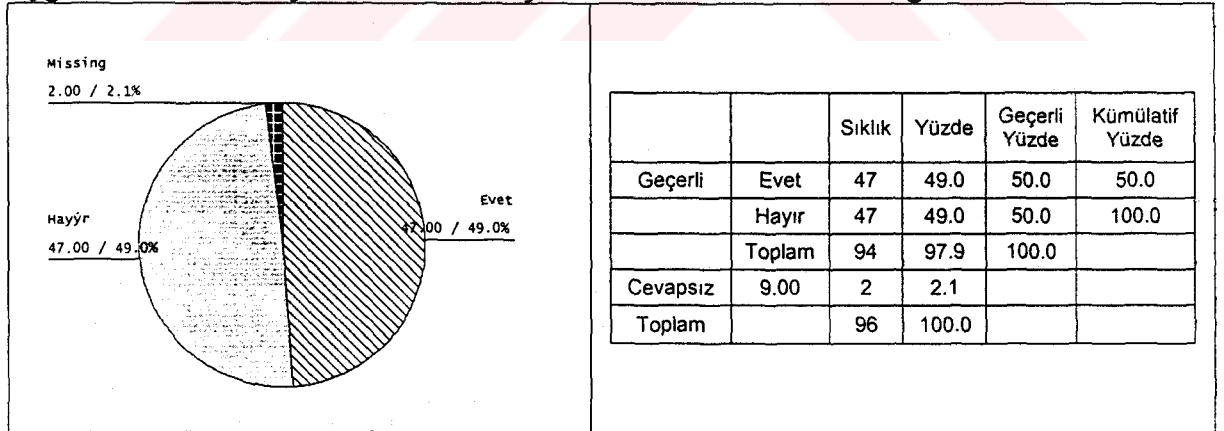
Grafik 34 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin % 59.4 ünde birimlerde ya da birimler arasında belirli bir görevin yerine getirilmesi amacı ile geçici takımların varolduğu, %39.6 sında ise olmadığı görülmektedir.

Grafik 35 . Birimler Arasında Özel İşletme Faaliyetlerini Yerine Getirmek Amacı İle Gönüllü Birim Yöneticilerinden Oluşan Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



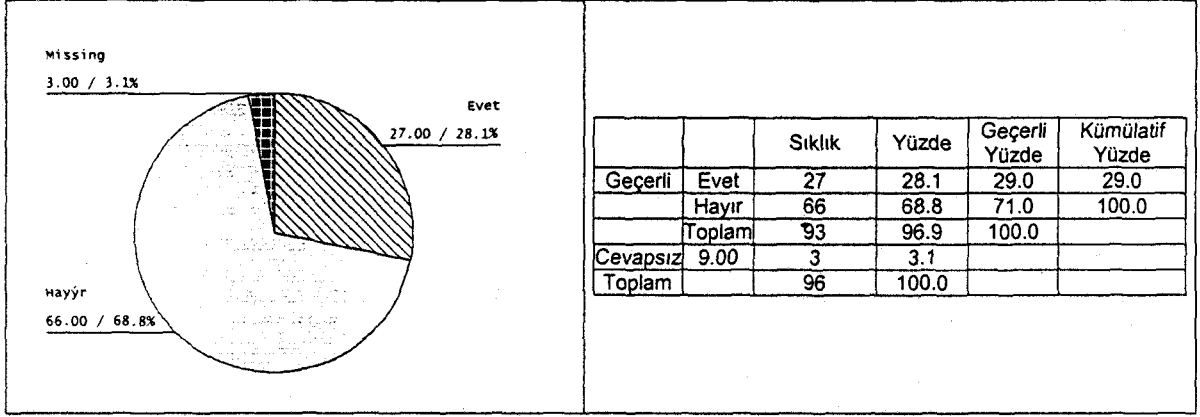
Grafik 35 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin %35.4 ünde birimler arasında özel işletme faaliyetlerini yerine getirmek amacı ile gönüllü birim yöneticilerinden oluşan takımların var olduğu, %62.5 inde ise olmadığı görülmektedir.

Grafik 36. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Verilen Bir Görevi Ya da Projeyi Etkin Bir Şekilde Yerine Getirmek Amacı İle Aynı Seviyede İşgörenlerden Oluşan Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



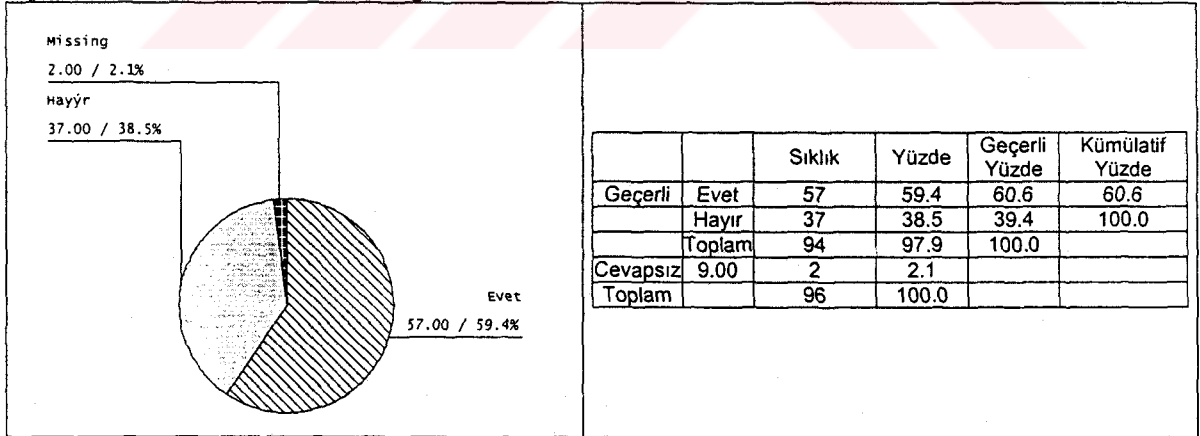
Grafik 36 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin %49.0 unda birimlerde ya da birimler arasında verilen bir görevi ya da projeyi etkin bir şekilde yerine getirmek amacı ile aynı seviyedeki işgörenlerden oluşan takımların hem var olduğu hem de olmadığı görülmektedir.

Grafik 37. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Görevlerin Yerine Getirilmesinde Tüm Kararları Almada ve Yürütmede Tamamen Özgür Olan Yetkilerin Devredildiği Takımların İşletmelerde Görülme Sıklığı



Grafik 37 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin % 28.1 inde birimlerde ya da birimler arasında görevlerin yerine getirilmesinde tüm kararları almada ve yürütmede tamamen özgür olan yetkilerin devredildiği takımların var olduğu, % 68.8 inde ise olmadığı görülmektedir.

Grafik 38. Birimlerde Ya da Birimler Arasında Kalite Çemberlerinin İşletmelerde Görülme Sıklığı



Grafik 38 incelendiğinde, konaklama işletmelerinin % 59.4 ünde birimlerde ya da birimler arasında kalite çemberlerinin var olduğu, % 38.5 inde ise olmadığı görülmektedir.

3.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına ilişkin genel değerlendirmeler aşağıda özetlenmektedir. Bu değerlendirmeler, öncelikle araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerine yönelik olarak verilen yanıtlara göre, ikinci grupta ise bu işletmelerde mevcut takım çalışmalarının ne düzeyde yürütüldüğüne yönelik olarak verilen yanıtlara göre yapılmıştır.

a) Konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerine yönelik değerlendirmeler:

- İşgörenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmelerinden kaynaklanan çatışmalar, konaklama işletmelerinin %44.8' inde nadiren yaşanırken, %26.0' sında hiç yaşanmamaktadır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, konaklama işletmelerinin bu nedene dayalı çatışmaları yoğun bir şekilde olmasa da nadiren yaşadıkları görülmektedir.
- Konaklama işletmelerinde, işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmalar, %46.9 oranında nadiren yaşanırken, %22.9 oranında ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır. Bu oranlar, bu nedene dayanan çatışmaların nadiren de olsa yaşandığını, hatta araştırma kapsamına giren bazı işletmelerde %29.2 oranında bir yoğunlukta yaşandığını göstermektedir.
- İşgörenlere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmamasından kaynaklanan çatışmalar, konaklama işletmelerinin %47.9' unda hiçbir zaman yaşanmazken, % 35.4' ünde ise nadiren yaşanmaktadır. Buradan, konaklama işletmelerinin yetki ve sorumlulukların açık olmamasından dolayı nadiren çatışmalar yaşadıkları fakat bu çatışmaların çok yoğun olmadığı anlaşılmaktadır.
- Sınırlı kaynakların paylaşımının neden olduğu çatışmaların konaklama işletmelerinde %34.4 oranında nadiren yaşandığı, %40.6 oranında ise hiçbir

zaman yaşanmadığı görülmektedir. Bu verilerden hareketle, sınırlı kaynak paylaşımından dolayı konaklama işletmelerinin yoğun bir şekilde çatışma yaşamadıkları, bu nedene dayalı çatışmaların işletmelerde nadir olarak yaşandığı söylenebilir.

- Örgütlere yeni işgörenler alındığında mevcut işgörenlerin işlerini kaybetme korkularından dolayı yaşanan çatışmaların konaklama işletmelerinde %60.4 oranında hiçbir zaman yaşanmadığı, %29.2 oranında nadiren yaşandığı görülmektedir. Verilerden hareketle, bu nedene dayalı çatışmaların konaklama işletmelerinde yoğun olarak görülmediği anlaşılmaktadır.
- Örgütlere yeni işgörenler alındığında mevcut işgörenlerin bu kişilere uyum sağlayamamalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde görülme sıklığı oranlar şöyledir: Bu nedene dayalı çatışmalar, işletmelerde %34.4 oranında görülmezken, %32.3 oranında nadiren, %33.4 oranında ise genellikle görülmektedir. Tespit edilen oranlardan işletmelerin çok yoğun olmasa da bu nedene dayalı çatışmaları yaşadıkları görülmektedir.
- İyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar konaklama işletmelerinde %51.0 oranında hiçbir zaman yaşanmazken, %36.5 oranında nadiren yaşanmaktadır. Elde edilen sonuçlardan hareketle, işletmelerin bu nedene dayalı çatışmaları nadir olarak yaşadığı ve bu tür çatışmaların çok yoğun olarak görülmediği söylenebilir.
- İşgörenlerin farklı amaçlara sahip olmalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde yaşanma sıklığını gösteren veriler (%36.5 oranında hiçbir zaman, %39.6 oranında nadiren), işletmelerde bu nedene dayalı çatışmaların yoğun olmasa da yaşandığını göstermektedir.
- Bir çatışma nedeni olan, "işgörenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermeleri", konaklama işletmelerinin %43.8' inde nadiren görülmekte, %12.5' inde hiçbir zaman görülmemekte, %21.9' unda ise genellikle görülmektedir. Bu verilerden hareketle, konaklama işletmelerinde eksik ve

hatalı bilgi aktarımından dolayı çatışmalar yaşadığı, hatta işletmelerde genellikle yaşanma sıklığının küçümsenmeyecek kadar fazla olduğu söylenebilir.

- İşgörenlere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmelerinden dolayı yaşanan çatışmaların, konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde yaşanmadığı anlaşılmaktadır. Bu nedene dayalı çatışmalar, işletmelerin %36.5 inde nadiren görülürken,% 32.3 ünde hiçbir zaman görülmemektedir.
- İşgörenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirememe endişesinden kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerindeki görülme oranları %44.8 oranında "nadiren", %28.1 oranında ise "hiçbir zaman" şeklindedir. Elde edilen oranlardan hareketle, bu nedene dayalı çatışmaların yoğun olarak yaşanmayan fakat nadiren de olsa görülen çatışmalar olduğu söylenebilir.
- Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememelerinden kaynaklanan çatışmaların işletmelerin %31.3' ünde nadiren yaşandığı,%41.7 sinde ise hiçbir zaman yaşanmadığı görülmektedir. Bu oranlardan hareketle, bu nedene dayalı çatışmaların konaklama işletmelerinde yaşanma yoğunluğunun fazla olmadığı görülmektedir.
- İşgörenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtılmalarından dolayı yaşadıkları çatışmaların konaklama işletmelerinde %36.5 oranında nadiren görüldüğü, %41.7 oranında ise hiçbir zaman görülmediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkılacak olursa bu tür çatışmaların konaklama işletmelerinde yoğun olarak yaşanmadığı fakat nadiren de olsa görüldüğü anlaşılmaktadır.
- İşgörenler arasındaki iletişimin az olmasından kaynaklanan çatışmalar konaklama işletmelerinde %25 oranında hiçbir zaman yaşanmazken,%32.3 oranında nadiren, %41.7oranında ise yoğun bir şekilde yaşanmaktadır. Bu oranlar incelenecek olursa, işgörenler arasındaki iletişimin az olmasından

kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde küçümsemeyecek kadar fazla bir şekilde yaşandığı görülmektedir.

- Bir çatışma kaynağı olan "işgörenler arasındaki güç mücadelesi yarışı"nın konaklama işletmelerinde görülme sıklığı şöyledir: Bu nedene dayalı çatışmalar %38.5 oranında hiçbir zaman görülmezken,%28.1 oranında nadiren görülmektedir. Yoğun bir şekilde görülme sıklığı ise %29.2 dir. Elde edilen oranlar, bu tür çatışmaların konaklama işletmelerinde yoğun bir şekilde olmasa da yaşandığını göstermektedir.
- Konaklama işletmelerindeki işgörenlerin birbirlerini küçümseme,aşağılama veya horgörme gibi davranışlarından dolayı nadiren de olsa çatışmalar yaşadıkları, hatta bu nedene dayalı çatışmaları yaşama yoğunluklarının %30.2 olmasından ötürü bu tarz çatışmaların işletmelerde küçümsemeyecek kadar fazla olduğu söylenebilir.
- Örgütlerde işgörenlerin kendilerine verilen görevler diğer işgörenlere göre önemsiz bulmaları, konaklama işletmelerinde yoğun olmasa da nadir olarak görülen bir çatışma türüdür. Bu nedenle çatışmalar konaklama işletmelerinde %37.5 oranında hiçbir zaman yaşanmazken, aynı oranda nadiren yaşanmaktadır.
- Önemli bir çatışma nedeni olan işgörenler arasındaki fazla iletişimin konaklama işletmelerinde görülme sıklığı şöyledir: İşletmelerde %36.5 hiçbir zaman görülmemektedir, %28.1 nadiren görülmektedir, %34.4 yoğun olarak görülmektedir. Buradan konaklama işletmelerinde fazla iletişimin yarattığı çatışmaların çok yoğun olmasa da yaşandığı anlaşılmaktadır.
- İşgörenlerin iş pozisyonundan memnun olmamalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde yoğun olarak değil fakat nadiren de (% 46.9) olsa yaşandığı söylenebilir.
- İşletmelerin beklentileri ile işgörenlerin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan dolayı yaşanan çatışmaların, konaklama işletmelerinde yaşanma sıklığının çok yoğun olmadığı fakat nadiren de olsa yaşandığı

tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde bu nedene dayalı çatışmalar %31.3 oranında hiçbir zaman görülmezken, %38.5 oranında nadiren görülmektedir.

- İşgörenler arasındaki güven eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar konaklama işletmelerinde de küçümsenmeyecek kadar fazla olan bir çatışma türüdür. İşletmeler %42.8 oranında yoğun olarak bu çatışmaları yaşarken, %25 oranında nadiren yaşamakta, %31.3 oranında ise hiç yaşamamaktadır.
- İşgörenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olmalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde de yaşandığı görülmektedir. Bu tür çatışmalar işletmelerde % 40.6 oranında yoğun olarak yaşanırken, % 38.5 oranında nadiren yaşanmakta ve %19.8 oranında hiçbir zaman yaşanmamaktadır. Elde edilen bu oranlardan hareketle, bu nedenli çatışmaların konaklama işletmelerinde yaşanma oranının fazla olduğu söylenebilir.
- Konaklama işletmelerinde birimler arasında karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmaların çok yoğun olmasa da önemli bir çatışma türü olarak görüldüğü tespit edilmiştir. Bu nedene dayalı çatışmalar işletmelerde % 30.2 oranında yaşanmazken, aynı oranda nadiren yaşanmakta, %38.5 oranında ise yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.
- Bireysel performans değerlendirmelerinin neden olduğu çatışmalar, konaklama işletmelerinde de yaşanmaktadır. İşletmelerde bu çatışma türünün yaşanma yoğunluğu çok fazla olmasa da işletmeler için önemli bir çatışma nedenidir.
- Ödüllendirme sisteminin işgörenler arasındaki rekabeti artırmasından dolayı yaşanan çatışmalar konaklama işlerinde çok yoğun olmasa da görülmektedir. Elde edilen verilere göre bu tür çatışmalar işletmelerde % 31.2 oranında yoğun olarak yaşanırken, %25 oranında nadiren yaşanmaktadır. İşletmelerde %42.7 oranında ise hiç yaşanmamaktadır.

- Örgütlerde yeni bir uygulama olduğunda işgörenlerin bu duruma alışamama korkusundan dolayı yaşanan çatışmaların konaklama işletmelerinde çok yoğun olmadığı fakat nadiren de olsa görüldüğü tespit edilmiştir. İşletmelerin %41.7 si böyle çatışmaları hiçbir zaman yaşamazken, %46.9 u nadiren yaşamaktadır.
- İşgörenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememelerinden kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde çok yoğun olarak görülmediği fakat nadiren de olsa yaşandığı tespit edilmiştir. İşletmelerde %32.3 oranında bu tür çatışmalar hiçbir zaman yaşanmazken, % 41.7 oranında nadiren yaşanmaktadır. %23.9 oranında ise yoğun olarak yaşanmaktadır.
- İşgörenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunlarını işlerine yansıtılmalarından dolayı yaşanan çatışmaların konaklama işletmelerinde nadiren de olsa var olduğu görülmektedir. İşletmeler %26 oranında bu nedene dayalı çatışmaları yaşamazken, % 44.8 oranında nadiren, %27.1 oranında ise yoğun bir şekilde yaşamaktadır.
- İşgörenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanmasından dolayı yaşanan çatışmalar konaklama işletmelerinde de görülmektedir. Bu nedene dayalı çatışmalar, konaklama işletmelerinde %18.8 oranında hiçbir zaman yaşanmazken, %40.6 oranında nadiren ve yine aynı oranda yoğun bir şekilde yaşanmaktadır.
- İşgörenlerin kurallara aynı seviyede uymamalarından kaynaklanan çatışmaların konaklama işletmelerinde yoğun olarak yaşanan bir çatışma türü olmadığı görülmüştür. Fakat bu nedene dayalı çatışmalar nadiren de olsa görülmektedir. Bu tür çatışmaların nadiren görülme sıklığı %40.6 olup, %28.1 oranında ise hiçbir zaman yaşanmamaktadır.

Buraya kadar yapılan açıklamalar araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaların nedenlerini ortaya koymaya yöneliktir. Elde

edilen bulgular sonucunda, konaklama işletmelerinin yaşadıkları önemli çatışma nedenleri aşağıdaki şekilde verilebilir^(*):

- İşgörenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermeleri,(%42.7)
- İşgörenler arasındaki iletişimin az olması,(%41.7)
- İşgörenler arasında güven eksikliğinin olması,(%42.8)
- İşgörenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olmaları,(%40.6)
- İşgörenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanmasıdır.(%40.6)

Aşağıda ise konaklama işletmelerindeki takım çalışmalarının ne düzeyde yürütüldüğüne ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

b) İşletmelerde mevcut takım çalışmalarının ne düzeyde yürütüldüğüne ilişkin değerlendirmeler:

- Konaklama işletmelerinin birimlerinde ya da birimleri arasında, verilen işleri ve görevleri daha etkin olarak yerine getirmeye yönelik olarak oluşturulan takımların çoğunlukta olduğu görülmektedir. İşletmelerin %71.9'u bu amaçla takım çalışmasına giderken, %27.1' inde bu tür takımlar mevcut değildir.
- Konaklama işletmelerinin birimlerinde ya da birimleri arasında politika ve amaçları belirlemek amacıyla kurulan yön verici takımların varlığının çok yoğun olmadığı görülmektedir. İşletmelerde %34.4 oranında bu amaçla kurulan takımlar mevcutken, %64.6 oranında mevcut değildir.
- Konaklama işletmelerinin birimlerinde ya da birimleri arasında yaşanan sorunlara çözüm getirmek amacı ile, farklı bilgi ve yeteneklere sahip işgörenlerden oluşan takımlar yoğun olmasa da mevcuttur. İşletmelerde bu tür takımların görülme sıklığı %42.7' dir. Oysa ki işletmelerin %56.3' ünde bu tür takımlar görülmemektedir.

^(*) Konaklama işletmelerinin yaşadıkları önemli çatışma nedenleri anketin Genellikle,Çoğu Zaman Her Zaman seçeneklerine verilen cevapların yüzdelerinin toplanması ile belirlenmiştir.

- Konaklama işletmelerinin birimlerinde ya da birimleri arasında belirli bir görevin yerine getirilmesi amacı ile kurulan geçici takımların işletmelerde görülme sıklığı fazladır, denilebilir. İşletmelerde %59.4 oranında bu tür takımlar mevcut iken, %39.6 oranında mevcut değildir.
- Konaklama işletmelerinde birimler arasında özel işletme faaliyetlerini yerine getirmek amacı ile, gönüllü birim yöneticilerinden oluşan takımların görülme sıklığı fazla değildir. İşletmelerde %62.5 oranında bu tür takımlar mevcut değilken, %35.4 oranında mevcuttur.
- Konaklama işletmelerinde, birimlerde ya da birimler arasında verilen bir görevi ya da bir projeyi etkin bir şekilde yerine getirmek amacı ile, aynı seviyedeki işgörenlerden oluşan takım çalışmaları %49.0 oranında hem görülmekte hem de görülmemektedir.
- Konaklama işletmelerinde birimlerde ya da birimler arasında görevlerin yerine getirilmesinde tüm kararları almada ve yürütmede tamamen özgür olan yetkilerin devredildiği kendi kendini yöneten takım çalışmalarının az olduğu görülmektedir. İşletmelerin bu tür takım çalışmasına gitme sıklığı %28.1 oranında iken bu tür takım oluşturmayanların oranı %68.8 dir.
- Konaklama işletmelerinde birimler ya da birimler arası oluşturulan kalite çemberlerinin oldukça fazla olduğu (%59.4) görülmektedir. Bu tür çemberlerin işletmelerin sadece %38.5' inde oluşturulmadığı tespit edilmiştir.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan uygulama çalışması kapsamındaki konaklama işletmelerinde birimler ya da birimler arasında verilen işleri ve görevleri daha etkin olarak yerine getirmeye yönelik takımların, belirli bir görevin yerine getirilmesi amacı ile kurulan geçici takımların ve kalite çemberlerinin sayılarının fazla olduğu fakat bunun yanında ise, sorun çözücü takımların, proje takımlarının, kendi kendini yöneten takımların ve birim yöneticilerinin bir araya gelerek oluşturduğu takımlarının sayılarının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularının sonuçlarından da görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde de takımların sayılarının yetersiz olmasından dolayı çatışmalar yaşanmaktadır. Bu "takım uygulamasına başvurulması çatışmaların giderilmesinde etkili olur" hipotezini doğrulamaktadır. Yaşanan bu çatışmaların işletme yararına yönelik bir şekilde yönetilebilmesi için dördüncü bölümde etkili takımlar oluşturmaya ve mevcut takımların çatışma yönetimi için etkili hale getirilmesine yönelik model önerilmektedir.



BÖLÜM IV

4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN GİDERİLMESİNDE TAKIM ÇALIŞMALARINDAN YARARLANMAYA YÖNELİK BİR MODEL ÖNERİSİ

Konaklama işletmelerinde çatışmalar, işletmenin işleyişinin bir koşulu olarak kaçınılmaz bir gerçektir. İşletmenin yapısı, işgörenler, işgörenler arasındaki ilişkiler vb. nedenler çatışmalar için potansiyel faktörlerdir. Öte yandan, işletmelerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmaların işletme yararı için ya ortadan kaldırılması ya da yapıcı ve yaratıcı bir şekle dönüştürülmesi gerekir. İşletmelerde yaşanan çatışmaların ortadan kaldırılabilmesi ve gelecekte potansiyel çatışma kaynaklarının önüne geçilebilmesi için uygulanabilecek çatışma yönetim tekniklerinden biri de "takım çalışmaları"dır.

Konaklama işletmelerinde çatışmaların giderilmesine yönelik olarak takım uygulamalarını baz alan aşağıdaki uygulama modeli önerilebilir:

*Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların İncelenmesi

* Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların Çözümüne Yönelik Uygulamaların İncelenmesi

* Konaklama İşletmelerinde, Uygulanan Takım Çalışmalarının Çatışma Yönetimi Boyutuyla İncelenmesi

*Pilot Uygulama Takımı Oluşturarak Çatışmaların Çözülmesi

*Pilot Uygulama Takımının Çatışma Çözümündeki Etkinliğinin Değerlendirmesi

*Konaklama işletmelerinde Takım Çalışmalarının Yaygınlaştırılması ve Sürekli Gelişiminin Sağlanması

4.1. Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların İncelenmesi

Konaklama işletmelerinde kaçınılmaz bir gerçek olan ve çeşitli düzeylerde ve çeşitli kaynaklardan dolayı ortaya çıkan çatışmalar ile başa çıkabilmek için ilk adım, çatışmanın özelliklerinin, nedenlerinin, nerelerde var olduğunun ve kimlerin çatışmalara neden olduğunun vb. faktörlerin analizinin yapılmasıdır.³⁰⁹ Bu faktörlerin tespit edilmesinde, aşağıda ana hatları ile irdelenen gözlem, anket, birebir görüşme vb. yöntemleri kullanarak çatışmaları inceleme ve bu şekilde etkili çatışma yöntemleri oluşturma ve uygulama yoluna gidilebilir.

*Gözlem metodunda; işgörenlerin işletmeye karşı tutumlarının ya da birbirlerine karşı olan davranışlarının gözlem yoluyla incelenmesi sözkonusudur. Bu yöntem, işgörenlerle yakın temas kurarak ve onlarla birlikte hareket ederek doğrudan gözlem şeklinde de uygulanabilir.

*Anket metodu; işgörelere, çatışmanın incelenmesini sağlayacak çeşitli soruların yöneltilmesi şeklinde gerçekleşir. Anket formları işgörenler tarafından doldurulduktan sonra, çatışmalara yönelik bilgiler ışığında

³⁰⁹ İlker Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak (2002), *İşletme Yönetimi*, (İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi), s.405.

değerlendirilir ve çatışma analizi yapılır.³¹⁰ Anket metodu, mevcut çatışma analizinin yapılmasında yararlı olabileceği gibi, gelecekte çatışmaya neden olabilecek kaynakların da öngörülmesini sağlayan bir tekniktir.

*Çatışmanın analizinin yapılmasını sağlayabilecek diğer bir teknik ise birebir görüşmedir. Bu teknik, çatışmaya neden olan ya da çatışma halinde olmayıp çatışma ortamının içinde olan işgörenlerle yüzyüze görüşme şeklinde gerçekleşir. Birebir görüşme tekniği de ileride çatışma yaşanmasına neden olabilecek potansiyel kaynakların tespitinde önemli bir seçenektir. Birebir görüşme yöntemiyle, en doğru ve doyurucu bilgiler elde edilir ve çatışmanın analizi de en sağlıklı şekilde gerçekleşir.³¹¹

Yukarıda açıklanan teknikler yardımıyla çatışmanın incelenmesi kolaylaşabileceği gibi, etkili bir çatışma analizi için aşağıdaki sorulara cevaplar aranır:

*İşletmenin işleyişini bozan çatışma / çatışmalar nerede / nerelerde yaşanmaktadır? Çatışmanın incelenmesinde ilk adım, çatışmanın örgütün hangi biriminde ya da birimlerinde yaşandığının tespitinin yapılmasıdır. Bu soru, çatışmanın ya da çatışmaların nerelerde yaşandığını ortaya koyacaktır.

*Çatışma nedeni olan anlaşmazlık nedir ya da beklenen anlaşmazlıklar nelerdir? Bu sorunun yanıtı bize, çatışmanın nedeni ya da nedenlerini, potansiyel kaynaklarının da tespitini sağlayacaktır.

*Çatışmanın düzeyi nedir? Konaklama işletmelerinde yaşanan bazı çatışmalar motivasyonu artıracak ölçüde yapıcı ve rekabete dönüştürecek seviyede olurken bazı çatışmalar ise, işgörenlerin çalışmalarını engelleyecek hatta örgütün işleyişini durduracak ileri seviyelerde yaşanabilir. Çatışma analizinde yapılması gerekenlerden biri de bu soruya cevap aranarak

³¹⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Bursa: Ezgi Kitabevi), s.59.

³¹¹ Sabuncuoğlu, *Ön.Ver.*, s.59.

çatışmanın ne seviyede yaşandığının tespiti yapılmasıdır.

*Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir ya da gösterebilir?: Bu soru ile ortaya konulması istenen, çatışmanın ortaya çıkışından bugüne kadar nasıl bir gelişme gösterdiği. Çatışma ortaya çıktığında nelerin yaşandığını, işgörenlerin birbirlerine davranışlarının nasıl olduğunu, bu düzeydeki çatışmanın işletmeye etkisinin neler olduğunu, bu zamana kadar bu etkilerin nasıl seyir gösterdiğini ve gelecekte de nasıl seyir göstereceğinin tespiti yapılır.

*Çatışma kapsamına giren / gireceği öngörülen bireyler kimlerdir? Bu soruya verilen yanıt, işletmede çatışan ve çatışmaya neden olan işgörenlerin tespitini sağlar.

*Çatışma kapsamına giren / gireceği öngörülen bireylerin davranışları nasıldır ya da nasıl olabilecektir? Bu sorunun yanıtı, işletmede çatışmaya neden olan ve bu çatışma kapsamına giren işgörenlerin diğer işgörelere ve işletmeye karşı tutum ve davranışlarının nasıl olduğunu gösterir. İşgörelenler işletmenin işleyişini yavaşlatıcı ya da durdurucu davranışlarda bulunabileceği gibi, birbirlerine karşı ya da birbirlerinin işlerini engelleyici, düşmanca hareketlerde de bulunabilirler.³¹²

*Çatışmanın büyümesine sebep olanlar / sebep olabileceği öngörülenler kimlerdir? Çatışmayı yaratan işgörelen ya da işgörelenlerin yanında, bir de çatışmanın düzeyinin daha da artmasına neden olabilen başka kişilerinde varlığı söz konusu olabilir. Bu soru ile yöneticiler, çatışma düzeyinin artmasına neden olan ya da ileri düzeylerde çatışma yaşatabilecek olan işgörelenlerin tespit edilmesini sağlar.

³¹² Ertürk, Ön.Ver., s.218.

*Çatışmanın büyümesine ne gibi hususlar sebep olmuştur? Konaklama işletmelerinde çatışmaların daha da büyümesine neden olabilecek farklı kaynaklar da söz konusu olabilir. Çatışmanın incelenmesinde, çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan kaynak ya da kaynakların yanında çatışmanın büyümesine neden olan faktörler de tespit edilerek bunların analizi yapılır. Bu soru bize; çatışmanın varsa, büyümesine neden olan etkenlerini gösterir.

*Yaşanan çatışmaya hangi çözüm tekniği uygulanabilir? Çatışmanın incelenmesinde yanıt aranması gereken başka bir husus ise, çatışmanın neden/nedenlerine, yeri/yerlerine, çatışmaya neden olan işgören/işgörenlere göre hangi çatışma çözüm tekniğinin kullanılabileceğidir. Çatışma çözüm tekniği ya da tekniklerinin belirlenmesinden sonra, olası çözüm yollarının ne tür sonuçlar doğuracağı, tarafların ne tür çıkar ve güç kaybına uğrayacağı analizi de yapılır. Bu sorulara yanıtlar aranarak etkili bir çatışma durum analizi yapıldıktan sonra ikinci adım, mevcut çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik olarak nelerin yapıldığının tespitidir.

4.2. Konaklama İşletmelerinde Mevcut Çatışmaların Çözümüne Yönelik Uygulamaların İncelenmesi

Çatışma çözümüne yönelik olarak farklı çözüm yolları uygulanabilir. Çatışma çözümü otoriter eğilimli olabileceği gibi; zora başvurma, yönetsel yetki kullanma, pazarlık yoluna gitme, çatışan tarafları yüz yüze getirme ya da ortak değerler yaratma şeklinde de olabilir.³¹³ Tüm bunların yanında, çatışma işletme kaynaklı ise, işletmeden kaynaklanan nedenlere yönelik çatışma çözüm yollarından biri de uygulanabilir. Konaklama işletmelerinde uygulanan çatışma yönetimine yönelik olan incelemede yapılması gerekenler aşağıdaki gibidir.

³¹³ Cemalettin İpek (2003), "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ankara: Anı Yayıncılık), s.234.

4.2.1.Çatışma Yönetiminde Çatışma Yönetim Sürecinin Oluşturulup Oluşturulmadığının Analizi

Çatışmaların yönetilmesinde, çatışmanın varlığının farkedilmesinden sonra çatışmanın analizine yönelik çalışmalar yapılır ve çatışma yönetim süreci planları oluşturulur. Plan aşamasında, çatışmanın kaynak ya da kaynaklarına yönelik olarak tespit edilen çatışma yönetim tekniği/teknikleri uygulanır ve en son olarak amaca ulaşıp ulaşılmadığına dönük bir değerlendirme yapılır.

Çatışma ile başa çıkma tekniklerinin uygulandığı, ancak halen çatışmaların devam ettiği bir konaklama işletmesinde yapılması gerekenlerden biri de, uygulanan çatışma yönetiminin nasıl oluşturulduğu, kimlerin bu görevi üstlendiği, nasıl uygulandığı, olumlu veya olumsuz ne tür etkilerinin olduğu ve yukarıda açıklanan çatışma yönetim sürecine göre mi oluşturulduğunun analizinin yapılmasıdır. Başka bir deyişle çatışmaların çözümüne yönelik olarak hangi tekniklerin kullanıldığının analizinin yapılması bu aşamada gerçekleşir.

4.2.2.Uygulanan Çatışma Yönetiminde Kullanılan Teknik/Tekniklerin İncelenmesi

Çatışma yönetiminde, çatışmanın kaynak veya kaynakları tespit edildikten sonra, çatışma çözümü için en uygun tekniğin ne olduğuna karar verilir. Konaklama işletmelerinde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların çözümüne yönelik olarak çok sayıda çatışma yönetim tekniği vardır. Örneğin; çatışma yönetiminde, çatışmayı görmezden gelen "kaçınma" tekniği kullanılabileceği gibi, taraflar arasında ortak çıkarı oluşturmayı amaçlayan "yumuşatma" tekniği, çatışmaları yüzyüze getirerek çatışma nedenlerinin açık bir şekilde tartışıldığı "sorun çözme tekniği" ya da yöneticinin gücünü ve otoritesini kullandığı "güç kullanma" tekniği vb. birçok teknik kullanılabilir. Bunların yanında, çatışma örgütten kaynaklanıyorsa,

örgütte çatışma yaratan nedenlere yönelik olarak çeşitli yönetim teknikleri kullanılabilir. Örneğin, uygulanan ödüllendirme sistemi çatışmalara neden olmuşsa ödüllendirme sisteminde değişiklik yapma; ya da sınırlı kaynakların paylaşımından dolayı çatışmalar mevcutsa, kaynakların sayısının artırılmasına yönelik teknikleri uygulama yoluna gidilir. Konaklama işletmelerinde, çatışmaları yaratan nedenlere veya çatışmanın işletme içindeki düzeyine göre çeşitli yönetim teknikleri mevcuttur ve çatışma yönetim sürecinde bu tekniklerden herhangi biri ya da birkaçı belirlenerek çatışma çözümlenmeye çalışılır, denilebilir.

Çatışmayı ortadan kaldırmaya yönelik olarak uygulanan çatışma yönetim tekniğinin/tekniklerinin çatışma yönetim sürecine göre uygulanıp uygulanmadığının analizi yapıldıktan sonra ikinci bir adım olarak, yukarıda örnekleri verilen çatışma yönetim teknik veya tekniklerinden hangisinin ya da hangilerinin kullanıldığının tespiti yapılmalıdır. Çatışma yönetiminde kullanılan teknik veya teknikler belirlendikten sonra, bunun ne şekilde uygulandığının, kimler tarafından uygulandığının, çatışmayı çözmede ne kadar etkili olduğunun öte yandan örgüte neler kazandırıp neler kaybettirdiğine ilişki ayrıntılı bir analiz yapılır.

4.3.Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Takım Çalışmalarının Çatışma Yönetimi Boyutuyla İncelenmesi

Bu aşamada öncelikli olarak, konaklama işletmelerinde takım çalışmasının var olup olmadığı ve eğer takım çalışması varsa, bu takımların çatışma çözümünde kullanılıp kullanılmadığı incelenir. Konaklama işletmelerinde çatışmaları çözme amaçlı takımlar varsa, bunların çatışma çözümünde ne kadar etkili olduğunun analizi yapılarak sonuçlara göre hareket edilir. Eğer işletmelerde takım çalışması yoksa, takım oluşturma kararı alınır.

Konaklama işletmelerinde uygulanan takım çalışmalarının çatışma yönetimi boyutuyla etkili bir şekilde incelenmesi aşağıdaki şekilde alt adımlar halinde açıklanabilir.

4.3.1.Takım Çalışmalarının İncelenmesi

Konaklama işletmelerinde var olan çatışmanın, çeşitli çözüm yolu veya yollarının uygulandığı halde giderilememesi durumunda, yapılması gereken, daha önce de söylenildiği gibi, çatışma çözümü için nelerin yapıldığının incelenmesi ve buradan hareketle çatışmayı çözmek için yeniden etkili bir çatışma yönetim süreci oluşturulmasıdır. Mevcut çatışma ve uygulanan çatışma yönetimi incelendikten sonra, işletmelerde takım çalışmalarının incelenmesi gerekir. Bu inceleme sırasında, aşağıdaki soruların yanıtlanmasına gerek duyulmaktadır:

***Takım Çalışması Var mı?** Takım çalışması incelemesinde ilk olarak yapılması gereken, konaklama işletmelerinde takım çalışması uygulamasının olup olmadığının tespit edilmesidir. Eğer işletmelerde takım çalışması varsa ikinci adım, ne tür takım ya da takımların olduğunun öğrenilmesidir.

***Konaklama İşletmelerinde Ne Tür Takımlar Var?**

Konaklama işletmelerinde, görevlerin etkili bir şekilde yerine getirilmesi, sorunların çözümlenmesi, farklı uzmanlık alanlarından kişiler tarafından sorunlara çözüm üretilmesi, belirli yetkilerin devredilmesi, oluşturulan projelerin yürütülmesi vb. amaçları gerçekleştirmek için çeşitli takımlar kurulur.

Çatışma yönetiminde yapması gerekenlerden biri de, konaklama işletmelerinde takım çalışması varsa, ne tür takımın veya takımların olduğunun tespit edilmesidir.

***Takım/Takımlar Ne Amaçla Kurulmuş?**

Konaklama işletmelerinde takım çalışmasının var olduğu ortaya koyulduktan sonra, ne tür takımların olduğu belirlenir ve kurulan takımların ne amaçla faaliyet gösterdiği incelenir. Bunun yanında, kurulan takım amaca yönelik çalışıyor mu? Bu amacı gerçekleştirmede ne kadar başarılı? Takım çalışması faaliyeti bu amacın dışına çıkıyor mu? vb. sorulara cevaplar aranarak, takımların kuruluş amacı ve amacı gerçekleştirmede etkisi incelenir.

***Çatışma/Çatışmalar Mevcut Takım/Takımlardan mı Kaynaklanıyor?**

Çeşitli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş olan takımlarda da, kaynak azlığı, görev belirsizliği, kişilik çatışmaları, iletişimsizlik vb. nedenlerle çatışmalar yaşanabilir.³¹⁴ Çatışma çözümü için yapılması gerekenlerden biri de, takım içerisinde çatışma yaşanıp yaşanmadığının ve çatışma kaynağının takımlar olup olmadığının analizinin yapılmasıdır. Eğer çatışma takım/takımlardan kaynaklanıyorsa, takımlarda çatışma çözümüne yönelik model oluşturulur.

4.3.2.Çatışma Çözümünde Takım Çalışmasının İncelenmesi

Takımların kurulma amaçlarından biri de, çatışmaların çözümüne yöneliktir. Konaklama işletmelerinde işletme kaynaklı ya da birey kaynaklı yaşanan uyuşmazlıkları ve zıtlıkları düzeltmek ve istenilen hale getirmek amacıyla, alternatif çatışma yönetim tekniklerinden biri olan takım çalışmaları da işletmelerin çatışma çözümü için kullandığı bir yoldur. Konaklama işletmelerinde takımların var olup olmadığı belirlenip bu takımlara yönelik incelemelerde bulunulduktan sonra, çatışma çözümü için takım çalışması tekniğinin kullanılıp kullanılmadığı tespit edilmeli ve bir sonraki aşama olarak

³¹⁴ Eren, Ön.Ver., s.484.

takımların ne ölçüde etkili olduğunun analizi yapılmalıdır.

4.3.3.Çatışmaları Çözme Amaçlı Takımların Etkisinin Tespit Edilmesi

Çatışmaları gidermek amacıyla oluşturulan takımlar belirlendikten sonra, bu takımların çatışma çözümünde ne kadar etkili olduğu değerlendirilir. Çatışma çözümüne yönelik takımlar etkili ise, bu takımları geliştirme, örgüt üyelerine ya da diğer takımlara model gösterme, yaygınlaştırma vb. çalışmalarda bulunulabilir. Ancak, çatışmaların çözümü için oluşturulan bu takımlar etkili değilse, kurulan takımların iyileştirilmesine yönelik çalışmalarda bulunulmalıdır. Aşağıda, çatışma çözümünde etkili ve etkili olmayan takım/takımlar için yapılması gerekenler ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır.

4.3.3.1.Çatışma Çözme Amaçlı Takımların Etkili Olması Durumunda Yapılması Gerekenler

Eğer çatışma çözümü için kurulan takım/takımlar amaca yönelik olarak çalışıyorsa, yani takım çalışması çatışma çözümünde başarılıysa aşağıda açıklanan teknikler uygulanabilir.

***Etkili Takımı Geliştirme:** Çatışmaları çözmek amacıyla kurulan takımlar ne kadar etkili olursa olsun, bu takımların her durumda verimli olacağı söylenemez. Takım çalışmasının verimliliğinin en üst düzeye çıkartılması için, takımların tasarımından yani planlama aşamasından değerlendirme aşamasına kadar dinamizm ve esneklik sağlanmalıdır. Takım geliştirme, planlı bir şekilde yapılan, takım üyelerine, takımın işleyişine, süreçlerine ve yapısına yönelik bir gelişmeyi kapsar ve bu bir bütün olarak

düşünülür.³¹⁵ Çatışma çözümünde etkili olan takım/takımlarda; üyelerin gelişmesi için çeşitli eğitimler verilmesi, daha fazla performans sağlamaları için çeşitli motivasyon araçlarının kullanılması, etkili takım üyesine ya da liderine ihtiyaç varsa yeni üyeleri takıma dahil edilmesi, daha etkin çalışmaları için sınırlı kaynaklarının artırılması, takım planlarının ve işleyişlerinin durumu ve değişen koşullara göre sürekli yenilenmesi vb. geliştirme yolları kullanılarak, bu takımlar çatışma yönetimi için bir teknik olarak devam ettirilebilir ve bir döngü şeklinde sürekli geliştirmeye tabi tutulabilir.

***Etkili Takımı Model Gösterme:** Çatışma çözümünde kullanılan etkili bir takım, yeni bir çatışma çözümü için bir model olarak ele alınabilir ya da başka çatışma nedenlerine ve yerlerine örnek model olarak gösterilebilir. Bu yolla, takımların motivasyonlarının artması ve böylece çatışma çözümü için daha etkin kılınmaları sağlanabilir.

***Etkili Takımı Yaygınlaştırma:** Çatışma çözümü için kurulan takım etkin bulunursa, bu takım modeli, uygulanacak çatışma çözüm tekniğinde ve diğer çatışma durumunun yaşandığı işletme birimlerinde sürekli geliştirilerek uygulanabilir veya önerilebilir ve böylece çatışmayı çözücü takımlar yaygınlaştırabilir. Burada, takım üyelerinin özelliklerinin, birbirleriyle uyumlarının, takımların planlama faaliyetlerinin, işleyişlerinin vb. faktörlerinin örnek olması ve çatışmaların yaşandığı başka yerlere önerilmesi veya uygulanması söz konusudur.

³¹⁵ Servet Özdemir (2000) **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, (Ankara: Pegem A Yayıncılık), s.34).

4.3.3.2.Çatışmaları Çözme Amaçlı Takımların Etkili Olmaması Durumunda Yapılması Gerekenler

Eğer çatışma çözümü için oluşturulan takımdan istenilen sonuç alınmamışsa, başka bir deyişle bu takımlar çatışma nedenlerini ve çatışma ortamını ortadan kaldıramamış veya başka çatışmalara yol açmışsa, oluşturulan yeni bir çatışma çözüm tekniğinde bu takımlar çeşitli yöntemler ile iyileştirme yoluna gidilebilir. Bu iyileştirmenin, takımın etkililiğini engelleyen durumun veya durumların tespit edilerek, çıkan sonuca göre yapılması gerekir. Çatışma çözümünde etkili olmayan takımların etkili duruma getirilmesi için aşağıdaki yollara başvurulabilir:

***Takım Üyelerinin Eğitime Tabi Tutulması:** Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek, beceri ve davranışların geliştirilmesi; başka bir tanımla önceden saptanmış amaçlara göre, insan davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan, planlı etkinlikler dizgesidir.³¹⁶ Takım üyelerine verilen eğitimin amacı, üyelere çatışma çözümü konusunda bilgi verme, bu konuda yetenek ve becerilerini geliştirme ve böylece çatışma çözümünde daha etkin olmalarını sağlamadır.³¹⁷ Üyeler, takımlarda problem çözme teknikleri, takım dinamiği, temel davranış bilimleri kavramları, örnek olaylar, yönetim sistemleri vb. konularda eğitime tabi tutulabilir.³¹⁸

***Takım Üyelerinin Değiştirilmesi/Yeni Üyelerin Alınması:** Oluşturulan takımda bir araya getirilen üye/üyeler, çatışmayı çözmeye yeterli değilse ya da birbirleriyle uyum içinde değilse, yani bu üyeler birer potansiyel çatışma kaynağı ise, üyelerin takım içindeki yerlerinin değiştirilmesi veya verilen görevlerinde değişikliklere gidilmesi vb.

³¹⁶ Oya Özçelik (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, "Eğitim ve Geliştirme", (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri), s.169.

³¹⁷ Doğan Canman (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd.Şti.), s.110.

³¹⁸ Tamer Bolat (b) (2000), *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.), s.193.

müdahaleler yapılabilir. Fakat bunların sonucunda istenilen cevap alınamıyorsa, takım üyesi/üyelerinin takım içindeki görevine/görevlerine son verilebilir. Eğer takım üyeleri çatışmayı çözme açısından sayıca yeterli olmadığından dolayı takımdan istenilen sonuç alınamıyorsa, takıma, çatışmayı çözmek için uygun ve takım üyeleriyle uyumlu yeni üyeler alınır.

***Takım Üyelerinin Motivasyonlarının Artırılması:** Takımların etkililiği, üyelerin çeşitli araçlarla motive olmalarını sağlama şeklinde de gerçekleştirilebilir. Motivasyon için, üyelerin takım içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri iyi yorumlanmalı, etkililiklerini azaltan davranışların nedenleri tespit edilmeli ve çıkan sonuca yani üyelerin gereksinimlerine göre motivasyon yolları seçilmelidir.^(*)

Takım lideri, üyelerine, kurulma amacına yönelik olarak moral liderliği yaparak yani moral güce dayanarak üyelerini etkilemeye yönelik bir motivasyon yolu seçebilir.³¹⁹ Ödüllendirme sistemlerinde değişikliklere gidilmesi, üyelerin çalışma ortamlarında değişikliklere gidilmesi vb. çeşitli motivasyon yolları seçilebilir.

***Takım Üyelerinin Yetkilerinin Artırılması:** Başta bir takım etkililiğini artırma yolu ise, takım üyelerinin çatışma çözümündeki görev, sorumluluk ve yetkilerinin artırılmasıdır. Bu, takım üyelerinin, görevin yerine getirilmesinde daha fazla yetkiye sahip oldukları bilinciyle işlerine daha fazla önem vermelerini sağlayacaktır. Yukarıda da açıklandığı gibi, çatışma çözümü yönteminde, bu amaçla kurulmuş olan takımların amacı gerçekleştirilmede etkili olmadığı –tespit edilirse, bunun nedenleri- incelenerek, çıkan sonuca göre açıklanan teknikleri uygulama yoluna gidilebilir.

^(*)Motivasyon Sağlama Yollarının Tespitinde A.Selçuk Yalçın (1999): 190; Tuğray Kaynak (1990), 'in s.110 adı geçen eserlerinden yararlanılmıştır.

³¹⁹ Vehbi Çelik (2000), *Eğitimsel Liderlik* (Ankara: Pegem A Yayıncılık), s.90.

4.3.4.Çatışma Çözme Amaçlı Takım Yoksa/Sayıda Yeterli Değilse Takım Oluşturma Kararının Alınması

Konaklama işletmelerinde çatışmaların giderilmesinde takımlar sayıda yeterli değilse, takım sayısının artırılması kararı alınabilir ve çatışma çözümüne yönelik yeni takımlar oluşturabilir.Ancak işletme içinde çatışma çözümüne yönelik takımlar yoksa, takım kurma kararı alınmalı ve takım oluşturmada çeşitli süreçler oluşturulmalıdır.

4.4.Pilot Uygulama Takımı Oluşturarak Çatışmaların Çözülmesi

Konaklama işletmelerinde çatışmaların çözümlenmesinde etkin takım kurulabilmesi için pilot bir çalışmanın yürütülmesi faydalı olabilir. Takım oluşturmaya yönelik süreçler pilot uygulama ile yürütülürse, bu uygulamada ortaya çıkan veya ileride karşılaşılabilecek olası sorunlar ve aksamalar belirlenerek, takımın uzun dönemde uygulanabilirliği araştırılmış olur. Çatışmayı çözmek amacıyla takım kurma kararı verilmeden önce, kullandıkları yöntem ve araçlar, çatışma çözümüne sağlayacakları katkılar vb. konularda eksiksiz biçimde bilgi sahibi olunması gerekir.³²⁰ Kurulacak olan takımın tüm aşamalarında, yaşanabilecek olan çatışmaların önünü kesebilecek stratejik kararların alınması ve uygulanmasına dikkat edilmelidir. Çatışma çözümünde etkili bir takım oluşturmak için aşağıdaki süreç izlenebilir.

³²⁰ Bolat (b), Ön.Ver., s.189.

4.4.1.Çatışma Çözümü İçin Kurulacak Olan Takımın Planlanması

Etkili bir takım oluşturmanın ilk adımı planlamadır. Bu aşamada, çatışmanın çözülmesi için kurulacak olan takımın ihtiyaçlarının açık, net ve eksiksiz bir biçimde ortaya konulması³²¹ ve takım oluşturma sürecinin bütün adımlarının ayrıntılı bir şekilde tasarlanması gerekir. Bu aşamada, hem mevcut çatışmayı ortadan kaldıracak hem de gelecekte yeniden bir çatışma yaşanmasını engelleyecek önleyici takım faaliyetlerinin düşünülmesi gerekir. Takımın planlanmasında, çatışmanın nedeni/nedenleri dikkate alınarak, takımın yapılandırması tasarlanır. Planlama aşamasında yapılması gerekenler, aşağıdaki şekilde açıklanabilir:

***Kurulma Amacının Açık Bir Şekilde Belirlenmesi:** Çatışma çözümü için kurulacak olan takımın amacının net bir biçimde belirlenmesi gerekir. Başka bir deyişle, takım sadece yaşanan çatışmayı çözmek amacıyla geçici olarak mı kurulacak yoksa çatışma çözümlendikten sonra da devam edecek mi? sorusuna yanıt aranmalıdır.

***Takım Üyesi Sayısının ve Üyelerin Belirlenmesi:** Kurulacak olan takım, kaç üyeden meydana gelmelidir? Çatışmayı çözmek için belirlenen sayı yeterli midir? Sorularına yanıt aranarak, en uygun takım üyesi sayısı belirlenir. Sayı belirlendikten sonra, kimlerin bu takımı oluşturacağı, yani takım üyelerinin kimler olacağını tespiti yapılır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, üyelerin birbirleriyle ve takımın kurulma amacıyla uyumlu olmasıdır. Ayrıca takım yönetecek yetenekli bir liderin de belirlenmesi gerekir.

***Üyelere Verilecek Olan Görev/Görevlerin Belirlenmesi:** Takımın kurulma amacına göre, yani çatışma çözümüne yönelik olarak takımın görevleri belirlendikten sonra, üyelere görev dağılımının planlanması yapılır.

³²¹ Oya Aytemiz Seymen (2002), "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Programı Modelinin Oluşturulması, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt13,Sayı 1, s.141.

Görev dağılımında, her bir takım üyesine uygun görev verilmesine, tüm takım üyelerine eşit görev dağılımının yapılmasına vb. hususlara dikkat edilmelidir.

***Takım Üyeleri Arasındaki İşbirliğinin Belirlenmesi:** Üyelerin çatışma çözümünde nasıl, ne zaman ve ne şekilde birlikte hareket etmeleri gerektiğinin planlaması yapılır. Aralarındaki işbirliği politikaları, kural ve prosedürleri belirlenir.

***Takımın Etkin İşleyişi İçin Olması Gerekenlerin Belirlenmesi:** Takımın etkin bir şekilde işleyişini kolaylaştıracak açık bir iletişimsel politikasının, takıma gerekli olabilecek araç-gereçlerin, takım üyelerinin motivasyonlarını artıracak ödüllendirme sistemi ve ödüllerin, takım üyelerine uygulanabilecek eğitim programlarının ve yöntemlerinin vb.hususların açık bir şekilde planlanması gerekir.

Takım oluşturmada istenilen amaca ulaşabilmek için, planlama aşamasının çok dikkatli bir şekilde ve tüm ayrıntıların ele alınarak yapılması gerekir. Bu aşamadan sonra ise takım çalışması kararı ve yapılan planlar işgörelere duyurulmalıdır.

4.4.2.Takım Kurma Kararının İşgörelere Duyurulması

Takım oluşturma kararı alınıp, bu karara yönelik ayrıntılı planlar oluşturulduktan sonra, alınan karar ve yapılan planlar çatışan işgörelere duyurulur. Neden takım kurma kararının alındığı, takımın amacı, işgörelerin görevlerinin neler olacağı, takımın nasıl faaliyet göstereceği, işgörelerin ilişkilerinin nasıl olacağı vb. planlama aşamasında belirlenen hususlar işgörelere duyurulur. Bu aşamada, yeni bir çalışma yapısı, ortamı ve çalışma ilişkileri olacağından ve işgörelere yeni görevler üstleneceğinden dolayı, huzursuzluk, endişe, kaygı ve stres içine girmeleri mümkündür. Bu durumda işgörelere, uygulamanın çok iyi bir şekilde düşünülerek planlandığının, herşeyin birbiriyle uyumlu olduğunun, çalışmalarını aksatacak

bir ortamın olmayacağını ve bu uygulamanın yararlı olacağını anlatıldığı görüşmeler yapılmalıdır.

4.4.3. Takımın Kurulması ve İşlemesi Aşaması

Çatışma çözme amaçlı takım kurma sürecinde planlama faaliyetleri tamamlanıp, bu karar işgörenlere duyurulduktan sonra, kurulan düzenin işletilmesine, başka bir ifadeyle takımın harekete geçirilmesine sıra gelmektedir. Bu aşama, yapılan planların faaliyete geçirilmesi yani takımın artık çatışmayı çözme amacı için çalışmasından dolayı dinamik bir süreçtir.³²² Bu aşama, takım üyelerinin tanışmaları, gerçekleştirecekleri hedeflere yönelmeleri, görevlerini anlamaları, verilen görevler için yeterli olup olmadıklarını tespit etmeleri, öğrenmek istedikleri bilgi ve becerileri belirlemeleri vb. süreçleri kapsar. Burada, oluşturulan takımın üyeleri, işletmede yaşanan çatışma nedenlerini ortadan kaldırmak amacıyla verilen görevleri bir birlik ve uyum içerisinde yerine getirmeye çalışırken, takım lideri ise, takımın harekete geçirilmesi, yönetilmesi, üyelerin sosyal ve psikolojik her türlü ihtiyaçlarının karşılanması vb. çalışmalarda bulunur.³²³ Bu pilot uygulamada, kurulan takım, faaliyet aşamasında çatışma çözümü için aşağıdaki gibi bir süreci takip etmelidir:³²⁴

*takım liderinin ve üyelerin çözümlenmesi gereken çatışmayı tespit etmesi, nedenlerini ortaya koyması

*çatışmanın analiz edilmesi

*çatışmaya çözümler aranması ve seçenekler arasında en uygun çözümün seçilmesi

*seçilen çözümün denenmesi

³²² Ertürk, Ön.Ver., s.137.

³²³ Barutçugil, Ön.Ver., s.266.

³²⁴ Bolat,(b), Ön.Ver., s.194.

Takım çatışma çözümü için faaliyet halindeyken, takım üyelerinin görevlerine uyum sağlayamamaları, birlikte hareket edememeleri, kendilerine verilen rolleri beğenmemeleri ve üyelerde "takım ruhu" oluşmamasından dolayı, çatışma çözme amaçlı kurulan takım içerisinde de anlaşmazlıklar, uyuşmazlıklar ve çatışmalar yaşanabilir. Bu durumda öncelikle üyelerde takım ruhunun oluşturulması gerekir. Takımın amacının lider tarafından sahiplenilmesi, üyelerince anlaşılması ve kabul edilmesi, takım ruhunun temelini oluşturur.³²⁵ Takımdaki üyelerin her birinin değişik özellikleri vardır. Liderin bu değişik özellik ve amaçlara sahip olan üyeleri takımın özellikleri ve amacıyla bütünleştirmesi oldukça zordur. Bu nedenle, lider, üyelerinin ihtiyaçlarını, duygularını, kişiliklerini, inançlarını ve bu üyelerin ne şekilde motive edilebileceklerini bilmeli ve onları takımın amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yönetmelidir. Takım içerisinde bu şekilde oluşturulabilecek psikolojik bir birlik olan takım ruhu, hem takım olarak çalışma istek ve heyecanını hem de takımın amacı olan çatışma çözümünün benimsenmesini mümkün kılacaktır.³²⁶

Bundan sonraki aşama ise, kurulan pilot takımın amacı gerçekleştirme de ne kadar etkili olduğunun değerlendirilmesidir.

4.4.4.Pilot Uygulama Takımının Çatışma Çözümündeki Etkinliğinin Değerlenmesi

Değerlendirme, gerçekleşen başarı düzeyiyle arzulanan / planlanan başarı düzeyini karşılaştırmaktır.³²⁷ Planlanan faaliyetlerden, neyin, ne kadar gerçekleştiğinin yani amaca ulaşıp ulaşılmadığının analizi yapılır. Bu aşama, pilot uygulama takımı oluşturmanın ne kadar başarılı olduğunun ve kurulan takımın çatışmayı çözmede ne kadar etkili olduğunun / olabileceğinin incelenmesi aşamasıdır. Bunun için önce, hedeflere ulaşma derecesi yani

³²⁵ Ali Balci, (2000), *Örgütsel Gelişme-Kuram ve Uygulama*, (Ankara: Pegem A Yayıncılık), s.102.

³²⁶ Dalay, *Ön.Ver.*, s.333.

³²⁷ Ertürk, *Ön.Ver.*, s.191.

çatışmayı çözme derecesi belirlenir; elde edilen sonuca göre bu takımın amacı gerçekleştirilmediği başarılı olup olmadığına karar verilir. Eğer istenilen sonuç alınmamışsa, yapılan plandan sapmaları belirleme, bu sapmaların nerelerden kaynaklandığını tespit etme, engelleri ve sorunları belirleme, bunlar için çözümler getirme vb. faaliyetler gerçekleşir. Başka bir deyişle, takımın çatışmayı çözme faaliyetinde neden başarısız olduğu, bu başarısızlığın nerelerden kaynaklandığı ve yaşadığı engellerin / sorunların neler olduğunun incelenmesi söz konusudur. Elde edilen sonuca göre düzeltici faaliyetler için planlar yapılır. Çatışma çözme amacıyla kurulan takım amacına ulaşmışsa, yapılan planlar istenildiği şekilde gerçekleşmişse, başka bir deyişle işletmelerde yaşanan çatışma takım uygulaması sonucunda çözümlenmişse, kurulan pilot uygulama takımının çatışma çözümünde etkin olduğu anlaşılmış olur. Bu durumda bundan sonraki aşama, işletmelerde çatışma çözme amaçlı takım çalışmalarının yaygınlaştırmasıdır.

4.5. Konaklama İşletmelerinde Takım Çalışmalarının Yaygınlaştırılması ve Sürekli Gelişiminin Sağlanması

Çatışma çözme amacıyla kurulan pilot takımın amacını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine yönelik bir değerlendirmesi yapıldıktan sonra, eğer takım etkili ise, tasarlanan süreçlerin faaliyete geçirilmesi söz konusu olacaktır. "Yayma" olarak da adlandırılan bu son aşamada amaç, çatışma çözme amacıyla tasarlanan süreçlerle, başlangıç aşamasında belirlenen amaca ulaşılmasını sağlayan programı harekete geçirmektir.³²⁸ Konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmaları çözmek amacıyla faaliyete geçirilen takımın veya takımların amaçlarını gerçekleştirmedeki kararlılığını sürdürmesi³²⁹ ve devamlı daha iyi olmaları amacıyla sürekli gelişmeleri sağlanır.³³⁰ Sürekli gelişme, takımların mevcut çatışmaları en iyi şekilde çözmelerini ve yaşanabilecek çatışmalara cevap verebilmelerini sağlayabilme

³²⁸ Seymen 2000 *Ön.Ver.*, s.163.

³²⁹ Çelik, *Ön.Ver.*, s.187.

³³⁰ Oygur Yamak (1998) *Kalite Odaklı Yönetim*, (İstanbul: Panel Matbaacılık), s.148.

olayıdır³³¹ ve sürekli geliştirme ile, takımın tüm süreçlerinin sürekli olarak geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Takım kurma süreci içinde planlamanın geliştirilmesi, takımın işleyişinde çeşitli geliştirme çalışmalarının yapılması, takım üyelerinin sürekli eğitimi, sürekli motivasyonlarının artırılması vb. sürekli geliştirme faaliyetleri uygulanabilir.

Daha önce de açıklandığı gibi konaklama işletmelerinde çatışma yaratan kaynakların önüne geçebilmek ve yaşanan çatışmaları istenilen düzeye getirebilmek amacıyla uygulanabilecek çatışma yönetim tekniklerinden biri de takım çalışmasıdır. Konaklama işletmeleri takım kurma çalışmalarına geçmeden önce, öncelikle mevcut çatışmaların ve çatışmaların çözümüne yönelik uygulamaların analizini yapmalıdır. Ayrıca işletmelerde takım çalışmasının olup olmadığı eğer takım çalışması varsa bu takımların hangi amaçla kurulduğu, etkili olup olmadığı incelemelidir ve elde edilen sonuçlara göre çatışma çözme amaçlı takım / takımlar kurulmalıdır. Kurulan takım/ takımların sürekli gelişmesi sağlanmalı, bu takımlar işletmeler içindeki diğer birimlere ve başka işletmelere de model olmalı ve yaygınlaştırılmalıdır.

³³¹ Bolat,(b) , Ön.Ver., s.130.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uygulama çalışmasının sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, tüm örgütlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de, işletmenin yapısından veya işgörenlerden kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır. Yaşanan bu çatışmaların işletmeler için olumsuz sonuçları olabileceği gibi olumlu sonuçları da vardır. Örneğin, belli düzeyde yaşanan çatışmalar, işgörenlerin motivasyonlarını sağlayarak işletme performansını artıracaktır. Burada önemli olan, yaşanan bu çatışmaları etkili bir şekilde yöneterek istenilen düzeye getirebilmek ve çatışmanın olumlu sonuçlarından yararlanabilmektir. Konaklama işletmelerine önerilebilecek etkili çatışma çözüm yollarından biri de takım çalışmalarıdır. Çatışma nedeni/ nedenlerine göre iyi planlanmış bir takım çalışması ile konaklama işletmelerinde yaşanan çatışmalardan olumlu sonuçlar alınabilir. Çünkü takımlar, ortak bir amaç için bir araya gelen hedefler konusunda görüş birliğinde olan, ortak bir çalışma yaklaşımı belirleyen ve birbirlerini tamamlayıcı becerilere sahip olan işgörenlerden oluşan yapılardır. Takımların sahip olduğu özellikler çatışma çözümünde etkili olabileceği gibi, bazı çatışmaların işletmeye olumlu katkılar sağlamasında da faydalı olabilecektir. Bu nedenle oluşturulacak takımların, çatışmalardan olumlu sonuçlar sağlanabilecek şekilde planlanması ve faaliyete geçirilmesi gerekmektedir.

Yapılan uygulama çalışmasının bulguları ışığında, Belek beldesindeki araştırma kapsamına giren konaklama işletmelerinde yoğun olarak yaşanan çatışmalara ilişkin sonuçlar ve bu çatışmaların istenilen şekle dönüştürülebilmesi için takım çalışmasına yönelik öneriler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde, işgörenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermelerinden kaynaklanan çatışmaların küçümsenmeyecek kadar fazla olduğu görülmektedir. Tüm örgütlerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de eksik ve hatalı bilgi aktarımından dolayı yaşanan çatışmalar giderilmezse, işletmenin işleyişinin durmasına kadar varabilen olumsuz sonuçlar yaşanabilir. Bu nedene dayalı çatışmaların yaşandığı işletmelerde kurulan etkili takımlarla, yaşanan ve yaşanabilecek olan olumsuz sonuçlar önlenabilir. Çünkü etkili takımlarda iletişim kanalları açıktır; üyeler arasında, liderler arasında, ayrıca üyelerle liderler arasında iletişim eksiksiz bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle, oluşturulan takımlarla işgörenler arasında çatışmalar yaşanmayacaktır ya da yaşanan çatışmalar önlenebilecektir.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yaşanan diğer bir çatışma türü ise, işgörenler arasındaki iletişimin az olmasıdır. İşgörenler arasında iletişimin az olması, işgörenlerin birbirlerinden tamamen bağımsız bir şekilde hareket etmelerine, birbirlerine destek olmamalarına vb. davranışlar göstermelerine neden olmaktadır. Oysa ki işletmelerde kurulan takımlar sayesinde iletişim problemlerine dayalı çatışmalar yaşanmayacaktır. Çünkü takımlarda, üyeler arasında ortak bir amaç için birlikte hareket etme söz konusudur. Tüm takım üyeleri verilen görevi yerine getirilmesi gereken ortak bir hedef olarak benimser ve birbirlerine oldukça bağlıdırlar. Bu nedenle, işgörenler arasında iletişim sorunları yoktur ve bu tür problemlerin yaşandığı işletmelerde başarılı sonuçlar verebilir.

Tüm örgütlerde olduğu gibi, araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde görülen önemli bir çatışma nedeni de işgörenler arasındaki güven eksikliğidir. Araştırma bulgularının sonuçlarından da görüldüğü gibi, güven eksikliğine dayalı çatışma yaşanma oranları, küçümsenmeyecek kadar fazladır ve bu yönetilmesi gereken bir çatışma nedenidir. İşletmelerde oluşturulan takımlar sayesinde işgörenler arasında yaşanan güven eksikliği sorunları ve bunun yarattığı çatışmalar önlenabilir. Çünkü takımı oluşturan

üyeler arasında güven, bağlılık, anlayış ve eşitlik vardır. Bu nedenle güven eksikliğinden kaynaklanan sorunlar yaşanmamaktadır veya bu, yaşanan sorunları ortadan kaldırmada da etkili bir yoldur.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde görülen başka bir bireysel kaynaklı çatışma nedeni de, işgörenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına ve bakış açılarına sahip olmalarıdır. Fakat işletmelerde başarılı bir şekilde oluşturulan takımlarla bu sorunun yaşanması önlenir. Çünkü takımı oluşturan üyeler birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahiptirler; kişilik yapıları birbirleriyle uyumlu, değer yargıları ve bakış açıları genellikle ortaktır. Bu nedenle, takım çalışması, çatışma yönetiminde etkili bir uygulamadır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde yukarıda açıklanan çatışmalar kadar yoğun olmasa da yaşanan diğer çatışmalar ve bu çatışmaların yönetilmesine yönelik takım çalışması önerileri ise aşağıdaki gibidir:

Konaklama işletmelerinde performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin hatalı bir şekilde bireysel değerlendirmeye ağırlık verecek şekilde oluşturulması, işgörenler arasında güç mücadelelerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Hatalı bireysel performans değerlendirmeleri, ödüllendirme sistemleri ve güç mücadelesi yarışı, işletmeler için birer çatışma kaynağıdır. Bu nedenlere dayalı çatışmalar yaşayan işletmelerin uygulayacakları çatışma yönetiminde, takım çalışması, kalıcı çözüm sağlayıcı bir yoldur. Çünkü takımlarda, etkili ve objektif performans değerlendirmeleri ve ödüllendirme sistemleri mevcuttur. Değerlendirmeler, takımın örgüte katkısı ve takım üyelerinin takıma katkısı olarak aralarında rekabet yaratacak şekildedir. Bu nedenle etkili takımlarda, yukarıda sayılan çatışma kaynaklarına dayalı sorunlar yaşanmamaktadır; yaşanan çatışmalar ise oluşturulacak takımlarla önlenir.

Konaklama işletmelerinde işletmenin yapısından dolayı yoğun olarak yaşanan bir çatışma nedeni de, birimler arasındaki karşılıklı görev bağımlılığıdır. Birimler arasında bir uyumun olmaması, sistemli ve planlı bir şekilde işlerin sırasının ve önceliklerinin belirlenmemesi, birimler arasında sorunlar yaratan nedenlerden bazılarıdır. Oysa ki etkili takım çalışmasına sahip olan işletmelerin birimlerinde ve birimleri arasında oluşturulan takımlarda, gerek işlerin yerine getirilmesindeki önem sırası gerekse işlerin zamanlaması açık bir şekilde belirlendiğinden, ayrıca takımların işletmeyi bir bütün olarak kabul etmesi ve işletmenin tüm parçalarının birbirleri ile uyum içinde çalışmasını amaçlamasından dolayı, karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan çatışmaların yaşanması engellenebilir.

Araştırma bulgularından, konaklama işletmelerinde işgörenlerin iş pozisyonlarından memnun olmamalarından kaynaklanan çatışmaların da önemli yer tuttuğu söylenebilir. Bu nedene dayalı olarak işgörenlerin yaşadığı iç çatışmalar, işgörenlerde motivasyon düşüklüğü, stres, hayal kırıklığı, işletmeye bağlılığın azalması vb. sonuçlar yaratır. İşletmelerde bu nedene dayalı çatışmalar yaşayan işgörenlerin sayısının fazla olması, işletme için olumsuz sonuçlar yaratır. Bunun önlenmesi için işletmelerde takımlar oluşturulabilir. Çünkü takım oluşturma sırasında, işlerin, işlere ve birbirlerine uygun işgörenlerin belirlenmesi ve bir araya getirilmesi ve herkesin eşit olması söz konusudur. Bu şekilde bir uyumun sağlandığı takımlara sahip işletmelerde çalışan işgörenlerin iş pozisyonlarından memnun olmamalarından kaynaklanan sıkıntılar yaşanmayacaktır.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmelerinden kaynaklanan çatışmalar da yaşadıkları görülmektedir. Bu, işletme kaynaklı bir çatışma nedenidir ve işletmelerde işbölümünün yapılamamasından dolayı yaşanmaktadır. Bunlar, işletmelerde ortadan kaldırılması gereken çatışmalar olup çözümlerinde takım çalışması önerilebilir. Çünkü takım çalışması ile görevler açık bir şekilde belirlendiğinden işgörenler zorunluluklarının ve önceliklerinin neler olduğunu

T.C.

İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mali Hukuk Anabilim Dalı

135286

Doktora Tezi

135286

TÜRKİYE'DE KARA PARANIN AKLANMASI VE ÖNLENMESİ

Hazırlayan : Aziz Taşdelen (2502970406)

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Süheyl Donay

İstanbul-2002

Araştırma bulguları, konaklama işletmelerinde işletme yapısının iyi belirlenmemesinden ve yöneticilerin görev sınırlarını ve sorumluluklarını tam olarak bilememesinden dolayı, işgörenler ile yöneticiler arasında çatışmalar yaşandığı görülmektedir. Oysa ki işletmelerde takımlar kurulurken, işletme yapısı ile takım liderinin ve üyelerinin rolleri açık bir şekilde belirlendiğinden, işletmelerde bu tür çatışmaların yaşanması engellenebilir.

İşletmelerdeki işgörenlerin farklı amaçlara sahip olmalarından kaynaklanan – bireysel kaynaklı- çatışmaların, uygulama kapsamındaki konaklama işletmelerinde nadiren de olsa yaşandığı tespit edilmiştir. Fakat takım bilincine sahip üyelere oluşan takımların olduğu işletmelerde böyle çatışmalar yaşanmamaktadır. Çünkü takım üyeleri ortak bir amaç için bir araya gelirler ve hareket ederler. Bu nedene dayalı çatışmalar yaşayan işletmeler, yaşanan sorunları ortadan kaldırmak amacıyla takım çalışmasına gidebilirler ve takımların bu özelliğinden yararlanabilirler.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirememesi endişesinden dolayı çatışmalar yaşadıkları görülmüştür. Oysa işletmelerde oluşturulan etkili takımlarda yapılan iş planlarında, işlerin yerine getirilmesindeki zaman sınırı, işgörenlerin kapasiteleri ve işe uyumları belirlendiğinden bu kaynaklı çatışmalar yaşanmayacaktır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde işgörenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememelerinden kaynaklanan çatışmaların nadiren de olsa yaşanmakta olduğu görülmüştür. Bu sorunu yaşayan konaklama işletmelerinde oluşturulacak takımlarda, takım üyelerinin demokratik bir ortama sahip olmaları ve fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmeleri sayesinde böyle sorunlar ortadan kaldırılabilir.

Konaklama işletmelerinde işgörenlerin statü farklılıklarını birbirlerine yansıtılmalarından ve birbirlerine karşı küçümseme, aşağılama ve horgörme davranışlarında bulunmalarından dolayı çatışmalar yaşadıkları görülmüştür.

Görülen bu çatışmaların düzeyinin fazla olması, işgörenlerin birbirlerine düşmanca tavırlar almasına neden olacaktır . Böyle çatışmalar yaşayan işletmelerde, her üyenin eşit olduğu ,üyeler arasında ortak amaç ve hedeflerin benimsendiği etkili takımlar oluşturulması, bu sorunların yaşanmasını engelleyebilir.

Uygulama çalışmasının sonuçlarından, konaklama işletmelerinin beklentileri ile bu işletmelerdeki işgörenlerin beklentileri arasındaki uyumsuzluktan dolayı çatışmalar yaşandığı görülmüştür. Oysa etkili takım çalışmasına sahip işletmelerde, bu sorunların yaşanma olasılığı oldukça düşüktür. Çünkü oluşturulan takımlarda, üyeler takımın amacı için çalıştıklarından yani ortak bir amaç için hareket ettiklerinden ve bu da işletme amacına hizmet edeceğinden dolayı, bu şekilde işletme ile çatışmalar yaşamayacaklardır.

Araştırma kapsamındaki konaklama işletmelerinde, işgörenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunlarını işlerine yansıtmaları ya da işletmede yeni bir uygulama olduğunda işgörenlerin bu duruma alışamama korkusu yaşamaları gibi bireysel kaynaklı çatışmalar yaşanmaktadır. Oysa işletmelerin oluşturacağı etkili takımlarda, takım üyelerinin birbirlerine bağlı olmaları, her konuda birbirlerine destek vermeleri ve birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olmaları gibi özellikleri, işgörenlerin bu tür iç çatışmalar yaşamasını engelleyebilecektir.

İşgörenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların, aralarında yanlış anlaşılmasından dolayı da konaklama işletmelerinde çatışmalar yaşandığı görülmüştür. Bu nedene dayalı çatışmaların sürekli olarak yaşanması, işletmelerde olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Bu nedenle, bu sorunu yaşayan işletmelerin etkili takımlar oluşturması gerekmektedir. Çünkü oluşturulan takımlarla işgörenlerin birlikte hareket ederek aynı dili konuşmaları söz konusu olacaktır. Böylece işletmelerde yaşanan bu sorunlar, oluşturulan etkili takımlarla ortadan kaldırılabilir.

Araştırma bulgularından da görüldüğü gibi, konaklama işletmelerinde bireysel veya örgüt kaynaklı çatışmalar yaşanmaktadır ve bu çatışmalar işletmelerde her zaman var olan bir gerçektir. Bu sonuçlar, uygulama çalışmasının alt problemlerine yani konaklama işletmelerinde çatışmaların analiz edilip edilmediği ve en çok hangi nedenlerden kaynaklandığı sorularına cevap vermektedir.

Yapılan uygulama çalışmasının sonuçlarından, konaklama işletmelerindeki bazı takımların (kalite çemberleri, geçici takımlar gibi) sayılarının oldukça fazla olduğu görülürken, bazı takımların ise (sorun çözücü takımların, kendi kendini yöneten takımların, proje takımlarının) sayılarının düşük olduğu görülmektedir. Buradan hareketle konaklama işletmelerinin takım çalışmaları uyguladıkları fakat bazı takımların sayılarının yetersiz olduğu söylenebilir. Elde edilen sonuçlar, uygulama çalışmasının diğer alt problemleri olan, konaklama işletmelerinin takım çalışması uygulayıp uygulamadıkları ve en çok ne tür takımları uyguladıkları sorularına cevap vermektedir.

Uygulama çalışmasından elde edilen bilgiler ışığında; konaklama işletmelerinin çatışmalar yaşadıklarını fakat bunların yaşanma sıklığının genelde yoğun olmadığını, bazı çatışmaların yoğun olarak yaşandığını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar, konaklama işletmelerinde var olan takımların, işletmenin işleyişini durduracak şekilde çok yoğun çatışmalar yaşanmasını engellediğini; fakat sayılarının yetersiz olması nedeniyle bazı çatışmaların yaşanma sıklığının yüksek olmasına neden olduğunu göstermektedir. Bu açıklamalar, problem cümlesi olan "Konaklama işletmelerinde çatışmaların giderilmesinde takım çalışması etkili midir?" sorusuna cevap vermektedir.

EK-1

BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ve OTELCİLİK ANABİLİM DALI
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇATIŞMALARIN GİDERİLMESİNDE
TAKIM UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU

1. Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı adına Yüksek Lisans tezi için yapılmaktadır.
2. Bu anket çalışmasının amacı, örgütlerde kaçınılmaz bir gerçek olan çatışmaların en çok hangi kaynaklardan dolayı yaşandığını ve örgütte takım çalışmalarının uygulanıp uygulanmadığını tespit etmektir.
3. Yapılan çalışmada adınız ve işletmeniz tarafımdan kesinlikle gizli tutulacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

GENEL BİLGİLER

İşletmenin Sınıfı:

İşletmenin Adı:

İşletme Adına Dolduran:

Pozisyonu:

İmza:

E-mail Adresi:

Oda Sayısı:

Yatak Sayısı:

İşgören Sayısı:

ANKET SORULARI**1.ÇATIŞMA NEDENLERİNE YÖNELİK SORULAR**

	SORULAR	Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu Zaman	Her Zaman
1	Birimimizde işgörenlerin kendi işlerini öncelikli ve önemli görmesi çatışmalara neden olmaktadır.					
2	Birimimizde işlerin yerine getirilmesinde karşılıklı görev bağımlılığından kaynaklanan sorunlar çatışmalara neden olmaktadır.					
3	Birimimizde işgörelere verilen yetki ve sorumlulukların açık olmaması çatışmalara yol açmaktadır.					
4	Birimimizde sınırlı olan kaynakların(araç, gereç, bilgi, para vb. gibi) paylaşılmasından kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
5	Birimimizde yeni bir işgören alındığında mevcut işgörenlerin işlerini kaybetme korkusundan kaynaklanan çatışmalar yaşanmaktadır.					
6	Birimimize yeni işgören alındığında mevcut işgörenlerin bu kişilere uyum sağlayamamaları çatışmalara neden olmaktadır.					
7	Birimimizde, işgörenler iyi belirlenmemiş görev ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar yaşamaktadır.					
8	Birimimizde işgörenlerin farklı amaçlara sahip olması çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
9	Birimimizde işgörenlerin birbirlerine eksik ve hatalı bilgi vermesi çatışmalar yaşanmasına neden olmaktadır.					
10	Birimimizde işgörelere verilen görevlerin kendilerine ağır gelmesinden dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.					
11	Bazı işgörenlerin verilen görevleri zamanında yerine getirmeme endişesi çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.					
12	İşgörenlerin fikirlerini rahatlıkla söyleyememeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
13	İşgörenlerin aralarındaki statü farklılıklarını birbirlerine yansıtmaları çatışma yaşanmasına yol açmaktadır.					
14	Birimimizde işgörenler arasında iletişimin az olması çatışmaya neden olmaktadır.					
15	İşgörenler arasında güç mücadelesi yarışı çatışma yaşanmasına neden olmaktadır.					

SORULAR		Hiçbir Zaman	Nadiren	Genellikle	Çoğu Zaman	Her Zaman
16	İşgörenler arasında birbirlerini küçümseme, aşağılama, hor görme vb. gibi davranışlar çatışmalara neden olmaktadır.					
17	İşgörenin verilen görevini diğerlerine göre önemsiz bulması işgörenin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.					
18	İşgörenin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanan fazla iletişim, çatışmalara yol açmaktadır.					
19	Birimimizde işgörenin iş pozisyonundan memnun olmaması işgörenin iç çatışma yaşamasına neden olmaktadır.					
20	Birimimizin beklentisi ile işgörenin kendi beklentisi arasındaki uyumsuzluk çatışmalara neden olmaktadır.					
21	İşgörenler arasındaki güven eksikliği birimde çatışmalara neden olmaktadır.					
22	Birimimizde işgörenlerin farklı kişilik yapılarına, değer yargılarına, bakış açılarına sahip olmaları çatışma yaşamalarına neden olmaktadır.					
23	Birimimizle diğer birimler arasında karşılıklı görev bağımlılığı çatışmalara neden olmaktadır.					
24	Birimimizde ya da birimler arasında bireysel performans değerlendirmeleri çatışmalara neden olmaktadır.					
25	Birimimizde ödüllendirme sistemi işgörenler arasındaki rekabeti artırarak çatışmalara neden olmaktadır.					
26	Birimimizde yeni bir uygulama olduğunda işgörenlerin bu duruma alışmama korkusu çatışma yaşamalarına yol açmaktadır.					
27	İşgörenlerin söylemek istediklerini tam olarak ifade edememesi çatışmalara neden olmaktadır.					
28	İşgörenlerin iş dışı kişisel veya ailevi sorunları gibi durumlar işine yansımakta ve birimde çatışmalara yol açmaktadır.					
29	İşgörenlerin yaptığı davranışların ve konuşmaların diğer kişiler tarafından yanlış algılanması çatışmalara neden olmaktadır.					
30	Birimimizdeki her işgörenin kurallara aynı seviyede uymaması çatışmalara neden olmaktadır.					

2. TAKIM ÇALIŞMASINA YÖNELİK SORULAR

SORULAR		EVET	HAYIR
31	Birimimizde ya da birimler arasında verilen işleri ve görevleri daha etkin yerine getirmeye yönelik takımlar bulunmaktadır.		
32	Birimimizde ya da birimler arasında politika ve amaçları belirlemek amacıyla yön verici takımlar bulunmaktadır.		
33	Birimimizde ya da birimler arasında yaşanan sorunlara çözüm getirmek amacı ile farklı bilgi ve yeteneklere sahip işgörenlerden oluşan takımlar (komiteler) bulunmaktadır.		
34	Birimimizde ya da birimler arasında belirli bir görevin yerine getirilmesi amacı ile geçici takımlar oluşturulmaktadır.		
35	Birimimizle diğer birimler arasında özel işletme faaliyetlerini (yemek organizasyonu vb. gibi) yerine getirmek amacı ile gönüllü birim yöneticilerinden oluşan takımlar bulunmaktadır.		
36	Birimimizde ya da birimler arasında verilen bir görevi ya da projeyi etkin bir şekilde yerine getirmek amacı ile aynı seviyede işgörenlerden oluşan takımlar bulunmaktadır.		
37	Birimimizde ya da birimler arasında görevlerin yerine getirilmesinde tüm kararları almada ve yürütmeye tamamen özgür olan yetkilerin devredildiği takımlar bulunmaktadır.		
38	Birimimizde ya da birimler arasında kalite çemberleri oluşturulmaktadır.		

KAYNAKÇA

Appelbaum, Steven H., Chahrazad Abdallahand Barbara T.Shapiro.
(1999), *Self Directed Team-A Conflict Resolution Analysis*,
Team Performance Management, Vol 5 , No 2, ss.60-77

Akat, İlker, Gönül Budak ve Gülay Budak. (2002), **İşletme Yönetimi**,
İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Akkavuk, Erden. (1997), "Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı
Bir Araştırma",Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Al – Tabtabai, Hashem, Alex P.Alex ve Ahmed Aboualfotouh.
(2001)," Conflict Resowtion Using Cognitive Analysis
Approach", **Project Management Journal**,Vol 32, No.2,s.5

Altuğ, Duygu. (1997), **Örgütsel Davranış TKY Anlayışı İçinde**,
Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.

Artan,İnci.(1999), "Çatışma ve Yönetimi", **Davranışlarımızdan
Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**", İstanbul:Beta Basım Yayım
Dağıtım A.Ş.

Asunakutlu, Tuncer, Sezai Zeybekoğlu. (1999), "Yöneticiler
Çatışmalarda Nasıl Davranır?", **Dokuz Eylül Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14,
Sayı 2,s.2-15

Ataman, Göksel. (2001), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Türkmen
Kitabevi.

- Atay, Osman. (2002), "Takım Oluşturma ve Takımların Başarı Değerlendirilmesi", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 40, Sayı 482,,ss.40-42
- Bagshaw, Mike. (1998), "Conflict Management and Mediation: Key Leadership Skill For The Millennium", **Industrial and Commercial Training**, Vol 30, No 6, ss.206-208
- Balci, Ali. (2000), **Örgütsel Gelişme-Kuram ve Uygulama**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Baron, Robert A., Jerald Greenberg. (1990), **Behavior In Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work**, USA: Library of Congress Cataloging In Publication Data.
- Barutçugil, İsmet. (2002), **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi** İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Bateman, Thomas S., Scott A.Snell. (1999), **Management-Building, Competitive, Advantage**, USA: Irwin Mc Graw-Hill.
- Benett, R. (1994), **Organizational Behavior**, Singapore The M&E Handbook Series.
- Bolat, Tamer(a). (2000), "Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yaklaşımı", **Önce Kalite** , Yıl 7, Sayı 38, ss.41-46.

Bridge,Berna.Takım Çalışması,Mart,2003

<ftp://denizkoleji.k.12.tr/sunular/takimcalismasi.ppt>.(Internet)

Bolat, Tamer (b). (2000), **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Can, Halil. (1997). **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman, Doğan. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Basım Yayım Ltd.Şti.

Carsten, Dreu De W.K., Evers Arne, Beersma Bianca, Kluwer S.Esther, Nauto Aukje. (2001) "A Theory Based Measure of Conflict Management Strategies In The Workplace, **Journal of Organizational Behavior** 22,s.646

Clayton, Susan, Mehmet Zaman. (2000), "**Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**", İstanbul: Hayat Yayın İletişim Eğitim Hizm. Ve Tic.Ltd.

Cook, Curtis W., Phillip L.Hunsaker ve Robert E.Coffey. (1997), **Management and Organizational Behavior**, USA: Irwin McGraw-Hill.

Çağlar, Hayati, Nağme Mahmutoğlu, Kaan Altunterim, Tarkan Gedik ve Alaaddin Ay. (1998), Takım Çalışmaları Sistemi SGP 2000 Modeli, **7.Ulusal Kalite Kongresi Bildiri Kitabı**, 11-12 Kasım İstanbul,s.745

Çalışkan, Kutlu. (2001), "Örgütün Yapısal Boyutları ve Takım İklimine Etkisi",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çarıkçı, İlker H. (2002), "Çalışanlardaki Roller arası Çatışmaların Örgüt Açısından Önemi ve Çeşitli Örgütsel Süreçler Üzerinde, Etkileri", **Verimlilik Dergisi 3**,ss.119-126

Çelik, Vehbi .(2000), **Eğitimsel Liderlik**, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Daft ,Richard L..(1994), **Management**, USA: The Dryden Press.

Dalay, İsmail. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı.

De Dreu, Carsten K.W., Annelies E.M.Van Vianen. (2001), Managing Relationship Conflict and The Effectiveness of Organizational Teams", **Journal of Organizational Behavior 22**.,s.309

Di Renzo, Gordon J. (1990), **Human Social Behavior-Concepts and Principles of Sociology**, USA: Rinehart and Winston.

Dinçer, Ömer. (1998), "**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**", İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Don, Hellriegel, Stocum W.John, Woodman W.Richard.(1995) **Organizational Behavior**, W.A. West Publishing Company,

Drucker, Peter F. (1993), **Management, Task, Responsibilities**, Practices USA: Library of Congress Cataloging.

Efil, İsmail (a). (2002) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**,
İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Şti.

Efil, İsmail (b). (2002), **İşletmelerde Ekip Yönetimi ve Uygulama Örnekleri**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eppler, Martin J., Oliver Sukowski. (2000), "Managing Team Knowledge, Core Processes Tools and Enabling Faktors", **European Management Journal**, Vol 18, No 3, s.334-341

Erdem, Ferda, Janset Özen İşbaşı. (2000)," Takım Çalışmalarında Güven ve Güvensizlik: Performans İçin Koşulsuz Güven mi Optimum Güven mi?", **Erciyes Üniversitesi, 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, 25-27 Mayıs ,Nevşehir.

Erdim, Nurdan. (1998), "İşletmelerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Erdoğan, İlhan. (1999), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri.

Eren, Erol. (2001), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Ergün, Ercan. (1997), "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü

Ertürk, Mümin. (2002), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Esquivel, Michael A., Brian H.Kleiner. (1996) ,“The Importance of Conflict In Work Team Effectiveness”, **Team Performance Management:An International Journal** ,Vol2, No3, ss.42-48

<ftp://www.verim.com> , Erişim Tarihi: 08.05.2003 (Internet)

<ftp://www.1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/sayi-2/m00024.pdf>,

Erişim Tarihi: 27.01.2003., (Internet)

<ftp://www.canaktan.org/yonetimsinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>

Erişim Tarihi: 09.04.2003, (Internet)

<ftp://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/catismayont>.

Erişim Tarihi: 20.11.2002, (Internet)

<ftp://www.insankaynaklari.com/xfiles/bireyler/trends/makale/>

<takimyonetimi.asp>, Erişim Tarihi: 08.03.2003, (Internet)

<ftp://www.danismend.com>, Erişim Tarihi:15.03.2003, (Internet)

<ftp://www.kaliteofisi.com/download.asp>,

Erişim Tarihi: 14.11.2002 , (Internet)

<ftp://www.unalsavaskolayweb.com/00569818481912.html>

Erişim Tarihi. 10.05.2002 ,(Internet)

<ftp://www.yayim.meb.gov.tr/yayimlar/sayi33/elma.htm>,

Erişim Tarihi: 15.03.2003 ,(Internet)

Gibson, Cristina B. (2001), Me and Us: Differential Relationships Among Goal-Setting Training, Efficacy and Effectiveness At The Individual and Team Level, **Journal of Organizational Behavior**,22.,ss.789-808

Hacıoğlu, Necdet, Oya Aytemiz Seymen, Tamer Bolat, Selda Çatak Türedi. (2002), **Balıkesir Üniversitesi İdari Teşkilatında İş Analizi Uygulaması ve İş Tanımı El Kitabı** Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Basımevi Müdürlüğü.

Ingram, Hadyn, Terry Desombne. (2000), "Teams and Teamworking in Hotels", **Tourism and Hospitality Research**, Vol1, No 4,s.352

Ivanevich, John M., Michael T.Matteson. (1990), **Organizational Behavior and Management**, USA: PPI/Irwin.

İpek, Cemalettin. (2003), "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Ankara: Anı Yayıncılık.

Johnson, Scott L., Charidgrapa Suriya, Seung Won Yoon, Jared V.Berrett, Jasonla Fleur. (2002), "Team Development and Group Process of Virtual Learning Teams", **Computers & Education**, 39., ss.379-393

Karaca, Emel. (1994)," Örgütsel Takımlar-Takım Çalışması ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Karip, Emin. (1999) ,**Çatışma Yönetimi**, Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kaynak, Tuğray. (1990), **Organizasyonel Davranış**,
İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Keçecioğlu, Tamer. (2000), **Takım Oluşturmak**, İstanbul: Alfa Basım
Yayımlar Dağıtım Ltd.Şti.

Kılıç, Kemal Can. (2000), "Öğrenen Organizasyonlarda Takım
Çalışmasının Stratejik Rolü Üzerine Bir Araştırma"
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kılıç, Mustafa. (2001), "Çatışma ve Yönetimi",**Yönetim ve
Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım A.Ş.

Koçel, Tamer. (1998), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım
Yayımlar Dağıtım A.Ş.

Korkmaz, Sezer. (1994), "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik",
Verimlilik Dergisi.,1994/1, s.79

Kutunis, Rana Özen. (2002), "Esnek Örgütlenme Yönetimi Olarak
Takımlar",**Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim
Yaklaşımları**, İstanbul : Beta Basım Yayımlar Dağıtım A.Ş.

Leenders, Michiel R., Harold E.Fearon. (1997) **Purchasing&Supply
Management**, USA: McGraw-Hill.

Lussier, Robert N. (1990), **Human Relations In Organizations, A
Skill-Building Approach**, USA: Richard D.Irwin Inc.

Luthans, Fred.(1992),**Organizational Behavior**, USA: McGraw Hill.

Mitchell, Terence R., James R.Larson. (1987), **People In Organization -An Introduction to Organizational Behavior**, USA: McGraw Hill.

Moberg, Dennis J., David I.Caldweel. (1988), **Interactive Cases In Organizational Behavior**, England :Glenview Illinois.

Montana, Patrick J., Bruce H.Charnov. (1993), **Management**, USA: Library of Congress Cataloging.

Montoya, Weiss, M.Mitzı Massey P.Anne, Song Michael. (2001), "Getting Together: Temporal Coordination and Conflict Management", **Management Journal**, Vol. 44,No:6., ss.1251-1262

Newstrom, John W., Keith Davis. (1993), **Organizational Behavior-Human Behavior At Work**, USA: McGraw-Hill.

Northeraft, Gregory B., Neale A.Margaret. (1990), **Organizational Behavior**, USA: Dryden Press.

Ölçer, Ferit. (1999), "İşletmelerde Takım Çalışması ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özalp, İnan. (1998), "Kendi Kendini Yöneten Ekiplerde Yönetim ve Tusaş'ta Bir Uygulama",**Anadolu Üniversitesi VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı**,21-23 Mayıs,Eskişehir,s.165

Özalp, İnan, Cemil Ulukan, Özlem Oktal. (1998), "Takım Çalışmasında Yeni Bir Boyut; KKYT", **Verimlilik Dergisi 4**, ss.113-118

Özçelik, Oya. (2000), "Eğitim ve Geliştirme" **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Özdemir, Servet. (2000), **Eğitimde Örgütsel Yenileşme**, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Özer, M.Arif. (2000), "Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimine Doğru Bir Adım: Çatışma Yönetimi", **Verimlilik Dergisi 4**, s.17

Öztürk, Sevgi Ayşe. (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Basım Yayım Etam A.Ş.

Öztürk, Güler. (1999), "Takım Çalışmalarını Etkileyen Faktörler", **Human Resources**, s.77

Peker, Ömer, Nihat Aytürk. (2002), **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi.

Rhoades, Jonathan A., Arnold Josh ve Jay Clifford. (2001), "The Role of Affective Traits and Affective States In Disputants Motivation and Behavior During Episodes of Organizational Conflict", **Journal of Organizational Behavior**.22, ss.329-345

Robbins, Stephan P. (1997), **Organizational Behavior Concepts, Contraversies, Applications**, USA: Prentice Hall International Inc.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**,
Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, Melek Tüz. (2001), **Örgütsel Psikoloji**,
Bursa: Ezgi Kitabevi.

Schermerhorn, John R. (1996), "**Management and Organizational Behavior**", USA: Library of Congress Cataloging.

Schuler, Randall, Vandra L.Huber. (1990), **Personnel and Human Resource Management**, USA: West Publishing Company.

Scott,Susanne G.,Walter O.Einstein.(2001),"Strategic Performance Appraisal In Team-Based Organizations: One Size Abesn't At All", **The Academy of Management Executive.**,Vol15, No 2, ss.108-109

Seymen, Oya Aytemiz. (2002), "Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Programı Modelinin Oluşturulması, **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, Bahar, ss.141-150

Seymen, Oya Aytemiz, Gülay Özdemir. (2002), "Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi.**, Cilt 16, Sayı 5-6, ss.255-260

Seymen, Oya Aytemiz. (2000), **İşletmelerde Yeniden Yapılanma (Reengineering)**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Seymen, Oya Aytemiz, Tamer Bolat. (2002), **Örgütsel Öğrenme**, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sinermerhon, John R., James G.Hunt ve Richard N.Osborn. (1994), **Managing Organizational Behavior**, USA: John Wiley and Sons Inc.

Sommerville, James, Shirley Dalziel. (1998), "Project Teambuilding The Applicability of Belbin's Team-Role Self-Perception Inventory", **International Journal of Project Management** .. Vol 16, No 3 ,s.165

Spears, Pamela. (1996), Methods Model For Teamwoking, **Management Development Review** , Vol 9, No.7, ss.20-26

Stoener, James A.I., Edward R.Freeman. (1989), **Management**, USA: Prentice Hall International Inc.

Stulberg, Joseph B. (1987). **Taking Charge lmanaging Conflict** USA: Maxwell Macmillan Inc.

Şimşek, Şerif, Tahir Akgemici ve Adnan Çelik. (2001), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taslak, Soner. (2001), "Örgütlerde Grup İçi Çatışmalar ve Yönetimi Bir Hazır Modüler Mobilya Firmasında Grup İçi Çatışma Durum Analizi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Taşçı, Deniz, Nuray Uzkesici ve Raif Eşkinat. (1998), " Ekiplere Dayalı Organizasyon Her şeye Çözüm mü?" , **Anadolu Üniversitesi VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı,21-23 Mayıs,Eskişehir,s.428**

Taştan,Seçil.Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi,Kasım,2002,
ftp://insankaynaklari.gökceada.com/makale1010.html(Internet)

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan ve Ayşe Can Baysal. (2000),**Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.

Tosun, Kemal. (1978), **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Fatih Yayınevi Matbaası.

Tuğlu,Ayhan.(1996),"Örgütsel Çatışma ve Yönetimi",Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Türk, Murat, Selen Doğan. (2002), "Çatışma Yönetiminin Önemi ve Çelik Kuvvet Personelinin Çatışma Kaynaklarının Teşhisi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Niğde İlinde Bir Araştırma", **Öneri Dergisi.**, Cilt 1,Haziran ,ss.63-67

Türkel, Uluçınar Asuman. (2000), **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Vardar, Abdül. (2001), **Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz.Ltd.Şti.

Veznedaroğlu, Baydu. (1998), KKYT Takımlar Uygulamaları,
7.Ulusal Kalite Kongresi, Tusiad, Kalder,11-12
Kasım,İstanbul,ss.343-344

Wagner, III John A., John R.Hollenbeck. (1992), **Management of
Organizational Behavior 22**, USA: Prentice Hall, Inc.

Wall, James A., Ronda Robert Callister. (1995), "Conflict and
Management", **Journal of Management**, Vol 21,
No 3,ss.515-558.

Webster, Jonathan. (2002), "Teamworking, Understanding Multi-
Professional Working", **Nursing Older People 3.**, Vol 14, No.3
s.6

Wellins, Richard S., William C.Byham ve Jeanne M.Wilson. (1991),
Empowered Teams, USA: Jossey-Bas Publishers.

Woodman, Richard W., Don Hellriegel, John W.Slocum. (1995),
Organizational Behavior, USA: West Publishing Company.

Yağcıoğlu, B.Dilara. (1997), "Örgütlerde Çatışma Düzeyleri ve
Çatışmanın Ele Alınış Stilleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans
Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yalçın, A.Selçuk. (1999), **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım
Yayımları A.Ş.

Yamak, Oygur. (1998), **Kalite Odaklı Yönetim**, İstanbul:
Panel Matbaacılık.

Yedievli, Samih, Cem Ersen. (1997), **Takım Çalışması Sistematiği-Tas**", **Önce Kalite Dergisi** , Kış, ss.28-32

Yeniçeri, Özcan. (2002), **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yılmaz, Hüseyin. (1999), "İşletme Yönetiminde Takım Yaklaşımı ve Avantajları", **Standard Ekonomik ve Teknik Dergi**, Yıl 38,

T.C. YÜKSEKÖRETİM KURULU
DOKÜMAN YERİ