

Örgütsel Çatışma: Neye Baktığımız mı, Nereden Baktığımız mı Önemli?

Habibe Tuğba Erol Korkmaz¹

Erol Korkmaz, H. T. (2021). Örgütsel çatışma: Neye baktığımız mı, nereden baktığımız mı önemli?. *Nesne*, 9(21), 495-510. DOI: 10.7816/nesne-09-21-02

Anahtar kelimeler
Örgütsel çatışma,
nitel araştırma, iş
etiği, duygulanım,
perspektif alma

Keywords
Organizational
conflict, qualitative
research, business
ethics, affect,
perspective taking

Öz

Bu çalışmada örgütsel çatışma iki alternatif yöntemle ele alınmıştır. İlk olarak yürütülen mülakatlar aracılığıyla bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan toplam 40 öğretim üyesi ve araştırma görevlisinden işyerinde yaşanan çatışmaların konularına yönelik nitel veriler toplanmıştır. Devamında yürütülen vignette çalışmasında 170 yüksek lisans ve doktora öğrencisinden veri toplanmıştır. Katılımcılara çatışma senaryoları çalışan perspektifi, yönetici perspektifi ve nötr gözlemci perspektifi olmak üzere üç ayrı perspektiften sunulmuştur. Daha sonra ölçekler kullanılarak katılımcıların senaryolara ilişkin duygusal tepkileri (pozitif ve negatif duygulanım), çatışma çözme yöntemleri (problem çözme, uzlaşma, uyma, zorlama ve kaçınma) ve iş etiği değerlendirmeleri (çalışana ve yöneticiye yönelik) ölçülmüştür. Mülakat verilerinin içerik analizi sonucunda en sık ifade edilen çatışma konularının adaletsizlik, fikir ve görüş ayrılığı ve kaba iletişim tarzı olduğu tespit edilmiştir. Vignette çalışmasında ölçümü alınan bağımlı değişkenler üzerinde yürütülen varyans analizleri sonucunda negatif duygulanım dışındaki tüm değişkenler üzerinde senaryodaki perspektifin temel etkisi tespit edilmiştir. Çalışan perspektifindeki kişiler yöneticiye göre çatışmaya dair daha fazla negatif duygulanım hissetmektedirler. Nötr perspektif uzlaşma yöntemini daha fazla tercih ederken, çatışmadan kaçınma, uyma ve zorlama yöntemlerini ise çalışan perspektifindeki kişilerin daha fazla kullandığı tespit edilmiştir. Senaryodaki çalışan ve yönetici karakterlerine yönelik etik değerlendirmeler incelendiğinde, çalışan perspektifindeki kişilerin senaryodaki çalışanı, yönetici perspektifindeki kişilerin ise senaryodaki yöneticiyi daha etik algıladıkları görülmüştür. Bu bulgular örgütsel çatışmalarda perspektif alma ve empati kurmanın önemine işaret etmektedir. Çatışmaların çözümünde yapılabilecekler bulgular ışığında tartışılmaktadır.

Organizational Conflict: Is What We Look at or the Perspective We Look from More Important?

Abstract

This study examined organizational conflict using two alternative research methods. In Study I qualitative data was raised via interviews on workplace conflicts from 40 faculty members and research assistants employed in a public university. In Study II vignettes of conflict scenarios were presented to participants and data were raised from 170 graduate and doctorate students. Vignettes differed in terms of the perspective it assumed; consisting of the subordinate, manager, and the neutral observer perspective. Participants were asked to report their affective reactions (negative and positive), conflict management style (collaborating, compromising, accommodating, avoiding and competing) and ethical evaluations (employee and manager) with regards to the vignettes. Content analysis of interviews revealed that injustice, differences of opinions and miscommunication were among the most frequently reported themes of conflict. Variance analyses were carried out for the vignette study on the above mentioned dependent variables. Main effect of perspective was found for most of the variables, such that subordinate perspective participants experienced higher levels of negative affect in response to the conflict; neutral perspective reported higher levels of the use of compromising strategy while subordinate perspective had significantly higher levels of avoiding, accommodating, and competing. In terms of the ethical evaluations of the subordinate and manager characters of the scenarios, each perspective perceived itself as more ethical than the other party. These findings point out the importance of perspective taking and empathy in organizational conflict. Practical implications for conflict resolution are discussed in light of the study findings.

Makale Bilgisi
Geliş tarihi: 22 Ekim 2020
Düzeltilme tarihi: 23 Mayıs 2021
Kabul tarihi: 23 Haziran 2021

Yazar Notu: Bu çalışma TÜBİTAK tarafından desteklenen 113K545 numaralı araştırma projesi kapsamında elde edilen verilere dayanmaktadır.

DOI: 10.7816/nesne-09-21-02

¹ Doç Dr., Mersin Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, htugbaerol(at)yahoo.com, tugbakorkmaz(at)mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0696-931X

Örgütsel çatışmaya dair mevcut yazında birçok farklı tanım yer almaktadır. Bu tanımların paylaştığı ortak temayı özetlemek gerekirse işyeri çatışması öznel bir algıdır ve bu algıya göre bir tarafın/kişinin çıkarlarına diğer bir taraf/kişi karşı çıkmaktadır veya bu çıkarları olumsuz yönde etkilemektedir (Wall ve Callister, 1995). Örneğin, bazı çatışmalar işin nasıl yürütüleceği konusundaki fikir ayrılıklarından kaynaklanırken, bazıları ise bireylerin kişiliklerinin veya değer yargılarının farklılaşmasından kaynaklanabilmektedir (Meier ve ark., 2014). Örgütsel çatışma çalışanların öznel iyi oluşunu, örgütsel iklimi ve çalışanların performansını olumsuz yönde etkilemektedir (De Dreu ve Beersma, 2005; Spector ve Bruk-Lee, 2008). Çatışma ayrıca işyerinde kişilerarası ilişkilere de zarar vermektedir çünkü çatışma sürecinde iş ortamında düşmanlık ve hasımlık oluşmaktadır (De Dreu ve Weingart, 2003). Kişilerarası çatışma, iş arkadaşları arasındaki küçük fikir ayrılıklarından başlayıp fiziksel saldırıya değin uzanabilmektedir. İki bin kişilik temsili bir örneklem üzerinde yürütülen bir araştırmanın bulgularına göre insanların yaşamlarındaki mutsuzluğun nedenleri arasında kişilerarası problemler üst sıralarda yer almaktadır (Veroff, Douvan & Kulka, 1981). Fujiwara ve ark. (2003) iş yaşamındaki kişilerarası çatışma düzeyinin artmasıyla çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de arttığını göstermişlerdir. Tüm bu olumsuz etkilerine rağmen örgütsel çatışma kaçınılmazdır çünkü örgütsel yaşam oldukça karmaşıktır ve insanların birbirlerine karşılıklı bağılıkları söz konusudur (Jehn, 1995). Thomas ve Schmidt (1976) örgütsel çatışma ve onun olumsuz etkileriyle ilgilenmenin yöneticilerin zamanlarının yaklaşık %20'sini aldığını tespit etmişlerdir. Rahim (1983) örgütsel iklimi pozitif olan örgütlerin çatışmayı daha işlevsel olarak yönetebileceklerini öngörmüş ve bu önermesini korelasyona dayalı görgül bir bulgu ile desteklemiştir.

Çatışmanın kaçınılmaz olmasından dolayı, örgütsel çatışma yazınında en yoğun biçimde odaklanılan konu çatışmanın yönetimi olmuştur. Bireysel düzeyde kullanılan çatışma yönetim stratejileri için sıklıkla başvurulmuş yapı Rahim ve Bonoma (1979) tarafından öne sürülen 5-boyutlu (İşbirliği, Uzlaşma, Kaçınma, Uyma ve Zorlama) yapısıdır. Bu yapıda boyutlar “kendi çıkarlarını gözetme” ve “karşıdakinin çıkarlarını gözetme” olmak üzere iki eksen temelinde konumlanmaktadır. İşbirliği stratejisiyle, çatışma hem bireyin kendisinin hem de karşı tarafın çıkarlarını gözeterek çözümlenmeye çalışılır. Bu strateji, aynı zamanda “problem çözme süreci” olarak da adlandırılabilir. Her iki taraf bir araya gelerek, ortaklaşa kabul edilebilir bir çözüm üretmeye çabalarlar. Uzlaşma stratejisinde, her iki taraf da bazı isteklerinden vazgeçerek uzlaşmaya varırlar. Diğer bir deyişle, taraflar karşılıklı ödün vererek çatışmayı çözüme kavuştururlar. Uzlaşma durumunda, açıkça kazanan veya kaybeden bir taraf yoktur çünkü varılan nokta taraflardan hiçbirinin ideal konumunu yansıtmaz. İş hukukunda kurum ve sendikal örgütler arasındaki toplu pazarlık yöntemi bu stratejiye verilebilecek en uygun örneklerden biridir. Bu strateji, tarafların birbirine denk yetki ve güce sahip olduğu, sorunlara geçici çözümler gerektiği ve işbirliği ve zorlama yöntemlerinin başarısız olduğu durumlarda kullanılabilmektedir. Kaçınma stratejisinde ise, kişi çözümünden ve aslında problemden / çatışmadan kaçmakta, kenara çekilmekte, ilgilenmemekte, sorunu ihmal etmekte veya kadere bırakmaktadır. Kişi olumsuz hiçbir şey duymak istememektedir ve çatışmayla uğraşmayı ertelemektedir. Bu strateji, taraflardan birinin konumunu iyileştirebilmek için zaman kazanması veya taraflar arasındaki gerilimin sağlıklı düzeyde iletişim kuramayacak derecede yüksek olması gibi koşullarda kullanılabilmektedir. Ancak bu stratejinin kişi tarafından çok fazla kullanılması, kişinin kendi içerisinde çatışma doğmasına neden olabilmektedir. Uyma stratejisinde, çatışma kişinin kendi isteklerinin göz ardı edilmesi pahasına karşı tarafın tüm isteklerinin kabulü ile çözümlenir. Bu strateji, kişinin kendi isteklerinin dile getirmesi halinde çatışmanın ve sorunun büyüyeceği endişesini taşıması halinde kullanılabilmektedir. Dolayısıyla, kişi karşı tarafın isteklerine boyun eğmekte ve kendi arzularını erteleyerek fedakarlıkta bulunmaktadır. Karşı tarafla ilişkiyi sürdürmeye aşırı önem verildiği durumlarda da uyma stratejisi kullanılabilmektedir. Zorlama

stratejisi ise, uyma stratejisinin tam tersidir. Bu durumda kişi kendi isteklerini, karşı tarafın isteklerini hiçe sayarak, dayatmaktadır. İşbirliğine kapalı kişiler ve kendi öncelikleri konusunda aşırı girişken ve hırslı kişiler bu stratejiyi uygulayabilmektedirler. Statü olarak karşı tarafın üstü olan bir kişi, konumundan aldığı güçle bu stratejiyi uygulayabilmektedir. Eğer böyle bir statü farkı yoksa bu kişiler blöf yapma, yanıltma veya bir üst aracılığıyla karşı tarafı zorlama yoluna gidebilmektedirler.

Diğer yandan, Gelfand ve ark. (2008) çatışma kültürü üzerine bir makro-kuram önermesinde bulunmuşlardır. Onlara göre bireylerin farklı çatışma çözüm eğilimleri olsa bile, örgütün bağlamı oldukça güçlü bir çevresel etki yaratmaktadır. Gelfand ve arkadaşları bu güçlü bağlamı makro düzey “çatışma kültürü” olarak adlandırmaktadırlar. Yazarlar çatışma kültürünün aktif-pasif normlar ve uyumlu-uyumsuz normlar olmak üzere iki ekseninde şekillenerek 4 ayrı kültür oluşturduğunu iddia etmektedirler. Bu çatışma kültürleri sırasıyla baskın çatışma kültürü (aktif ve uyumsuz), İşbirliği çatışma kültürü (aktif ve uyumlu), kaçınmacı çatışma kültürü (pasif ve uyumlu), ve pasif-agresif çatışma kültürüdür (pasif ve uyumsuz). Örgütsel çatışmada baskın kültürün hakim olduğu bir işyerinde kişilerarası kavgalar, seslerin yükselmesi, karşılıklı tehditler normal karşılanmaktadır ve gerçeğe bu şekilde ulaşılabilceği öngörülmektedir (Schein, 2003). İşbirliği kültürlerinde ise çatışmalar genellikle ilgili tarafların bir araya gelerek meseleyi konuşması ve güven ve yapıcı bir iletişim tarzının benimsenmesiyle çözüme kavuşturulmaktadır (Packard, 1995). Kaçınmacı kültürlerde yüzeyde çatışma yokmuş gibi görünmesine rağmen bastırılmış gerginlik ve öfke bulunmaktadır. Son olarak pasif-agresif kültürde ise çalışanlar şüphelidirler ve çatışmayı yönetebileceklerine yönelik güven ve inançları zayıf olduğu için çatışma çıktığında pasif bir şekilde direnç sergilemektedirler (Gelfand ve ark., 2008).

Örgütsel çatışmaya yönelik yazının bir kısmı ise çatışmayı işyerinde bir stres kaynağı olarak ele almışlardır. Keenan ve Newton’a (1985) göre de kişilerarası çatışma işyerindeki en önemli stres faktörlerinden birisidir. Örneğin, Spector ve Jex (1998) yürüttükleri meta-analiz çalışmasında kişilerarası çatışma düzeyi ve çalışandaki kaygı, depresyon ve engellenmişlik hissi arasında anlamlı pozitif korelasyonlar tespit etmişlerdir (sırasıyla .36, .38, ve .32). Meier ve ark. (2014) da yürüttükleri günlük çalışması sonucunda kişilerarası çatışma ve depresif duygu durumu, iş doyumu ve somatik semptomlar arasında anlamlı korelasyonlar rapor etmişlerdir (sırasıyla .31, -.32, .14). De Wit ve arkadaşlarının (2012) 116 görgül araştırma üzerine yürüttükleri meta-analiz çalışmasında görev çatışması ve ilişkisel çatışma ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, yurttaşlık davranışları ve pozitif duygulanım arasında -.20 ile -.47 arasında değişen anlamlı korelasyonlar tespit edilmiştir. Ayrıca, çatışmalar ve üretim karşıtı davranışlar arasında .43 düzeyinde güçlü bir korelasyon gözlenmiştir.

Örgütsel çatışmaya yönelik yukarıda özetlenen bulgular çatışmanın hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışanların iş yaşamındaki duygusal dengesini korumak ve örgütlerde olumlu birer çatışma kültürü tesis edebilmek için örgütsel çatışma süreçlerinin derinlemesine anlaşılması önem taşımaktadır. Bu çalışmada örgütsel çatışma iki ayrı çalışma altında alternatif yöntemler kullanılarak ele alınmıştır. İlk olarak yürütülen bir nitel çalışmada işyerinde çatışma yaşanan konulara yönelik kritik olaylar tespit edilmiştir. Yürütülen ikinci çalışmada ise, yaşanan çatışmalara yönelik tepki ve değerlendirmelerin kişinin olaydaki pozisyonuna göre değişip değişmediği vignette yöntemi kullanılarak incelenmiştir. İlk çalışmada çatışma anekdotlarına yönelik elde edilen bilgiler, ikinci çalışmada kullanılan vignette senaryolarının hazırlanmasında esin kaynağı olmuştur.

Çalışma I – Mülakat

Yöntem

Katılımcılar

Çalışma öncesinde araştırmacının görev yaptığı Mersin Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Çalışma örneklemini bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan öğretim üyeleri ve araştırma görevlileri oluşturmaktadır. Toplamı 40 olmak üzere, 20 öğretim üyesi ve 20 araştırma görevlisi ile yüz yüze mülakatlar yürütülmüştür. Mülakat verileri 2017 yılında toplanmıştır. Her bir mülakat yaklaşık 15 dakika sürmüştür ve katılımcının sorulara verdiği cevaplar mülakatçı tarafından not alınmıştır. Mülakat yapılan öğretim üyelerinin 9'u kadın, 11'i erkektir; araştırma görevlilerinin 12'si kadın, 8'i erkektir ve toplamda tüm mülakat katılımcılarının 21'i (%53) kadın ve 19'u (%47) erkektir. Katılımcıların yaş aralığı 24 ve 59 arasında değişmektedir ve ortalama yaş 35.5'tir (SS= 9.81).

Veri Toplama Araçları

Mülakat Soruları: Yürütülen mülakatlarda katılımcılara 3 adet soru yöneltilmiştir. Bu sorular şunlardır; (1) İşyerinde yaşadığınız ve sizi etkilemiş olan bir çatışmayı anlatır mısınız? (*Çatışma kiminle yaşandı? Neden kaynaklandı?*), (2) Yaşadığınız bu çatışma sizi nasıl etkiledi? (*Duygular? Sağlık? Özel yaşam? Sosyal yaşam? İş ilişkileri?*), (3) Çatışma çözüldü mü? Nasıl çözüldü? (*Çatışma yaşadığınız kişiyle şu an ilişkiniz nasıl?*).

Bulgular

Elde edilen betimlemeler proje ekibi tarafından içerik analizine tabi tutulmuştur ve çatışmaya ilişkin temalar tespit edilmiştir. İçerik analizinde bir kişinin bir soruya verdiği cevap gerektiğinde birden fazla temayla ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların % 49'u iş arkadaşıyla yaşadıkları bir çatışmayı, % 35'i yöneticileriyle yaşadıkları bir çatışmayı ve %16'sı müşteriyle (öğrenciyle) yaşadıkları bir çatışmayı paylaşmışlardır. Çatışma yaşanan her bir kaynak için en sık dile getirilen ilk 5 çatışma teması aşağıdaki tablolarda özetlenmektedir.

Tablo 1

İş Arkadaşıyla Yaşanan Çatışma Temaları

#		f	%
1	Adaletsiz görev dağılımı ve paylaşımı	10	30.0
2	Rekabet, ego-çatışması (ego tehdidi), kıskançlık	6	18.2
3	İşle veya iş ortamıyla ilgili fikir çatışması / görüş ayrılığı	5	15.2
4	İş, görev ve sorumluluklarını gerektiği gibi yerine getirmeme	4	12.1
5	Etkileşim adaletsizliği (Kaba iletişim tarzı)	3	14.3

Tablo 2

Yönetici ile Yaşanan Çatışma Temaları

#		f	%
1	Adaletsizlik ve ayrımcılık	8	34,8
2	Yöneticinin yetersizliği	4	17,4
3	Fikir çatışması/ayrılığı	3	13,0
4	Yöneticinin yetkisini kötüye kullanması	3	13,0
5	Üst yönetim karşısında yöneticinin liderlik ve inisiyatif sergileyememesi	2	8,7

Tablo 3

Öğrenci ile Yaşanan Çatışma Temaları

#		f	%
1	Öğrencinin kurallara uymaması; kuralları çiğnemesi	6	42,9
2	Öğrencinin saygısız iletişim tarzı, tavır ve davranışları	6	42,9
3	Öğrencinin uygulamaya yönelik itirazı ve memnuniyetsizliği	1	7,1
4	Öğrencinin ahlak dışı talep ve davranışı	1	7,1

Çatışma sonucu hissedilen duygulara baktığımızda, katılımcılar tarafından en sık ifade edilen duygular sırasıyla öfke, kaygı, haksızlığa uğramışlık hissi, üzüntü ve gerginliktir. Çatışmanın diğer sonuçları arasında ayrıca, iş veriminin ve doyumunun azalması, çatışma yaşanan kişiyle araya mesafe koyma, güven kaybı, özel yaşama olumsuz etki, uyku düzeni bozukluğu ve stres dile getirilmiştir. Betimlenen çatışmaların % 49'u için katılımcılar çatışmanın çözümlendiğini belirtmişlerdir. Geriye kalan % 51'i ise ne yazık ki çözümlenememiştir. Çatışmanın nasıl çözümlendiğine yönelik verilen yanıtlar arasında diyalog ve iletişim kurma, kaçınma ve kendini geri çekme, örgütsel sistem tarafından çözüm üretilmesi ve üçüncü bir tarafın arabuluculuk etmesi yer almaktadır.

Çalışma II – Vignette**Yöntem****İşlem ve Katılımcılar**

İkinci çalışma öncesinde araştırmacının görev yaptığı Mersin Üniversitesi'nin Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Bu çalışmada katılımcılara anketler aracılığıyla vignette senaryoları sunulmuştur ve bu senaryolara yönelik tepki ve değerlendirmelerini ankette yer alan ölçekler üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Vignette çalışmasının katılımcılarını bir devlet üniversitesinde yüksek lisans ve doktora yapmakta olan kişiler oluşturmuştur ve veriler 2017 yılında toplanmıştır. Çalışmada kullanılacak vignette senaryolarında yer alan çatışmalar, bir bölüm başkanı ve bir öğretim üyesi arasında geçecek şekilde tasarlanmıştır. Senaryo içeriğinin de sonuçları etkileyebileceği göz önünde bulundurularak iki farklı senaryo oluşturulmuştur. İlk senaryoda tema olarak öğretim üyesinin kadro talebinin karşılanmaması konusu işlenmiştir; ikinci senaryoda tema olarak ise bölümde yapılan görev dağılımı sırasında öğretim üyesinin kendisine verilen görevi almak istememesi konusu işlenmiştir. Her bir çatışma senaryosunun 3 ayrı perspektiften (çalışan, yönetici, nötr/objektif) aktarılması için 3 alternatif versiyonu oluşturulmuştur. Alternatif versiyonlar oluşturulurken öznelerin dışındaki metinlerde minimum düzeyde farklılaşma yaratılması, diğer deyişle özne değişikliği dışında tüm senaryo versiyonlarının aynı kalması sağlanmıştır. Böylece, 2 (senaryo) * 3 (perspektif) olmak üzere toplam 6 farklı anket hazırlanmış ve katılımcılara uygulanmıştır. Örnek olarak Ek 1'de birinci senaryonun çalışan versiyonu ve ikinci senaryonun nötr versiyonu sunulmaktadır. Her bir katılımcı sadece bir senaryoyu ve bir perspektifi içeren vignette senaryosunu okuyarak sunulan ankette yer alan ölçek maddelerini yanıtlamıştır.

Çalışmaya katılan 170 kişinin 101'i (%60) kadın, 68'i (%40) erkektir. Yaş aralığı 23 ile 47 arasında değişmektedir ve ortalaması 28.67'dir (SS = 4.32). Örneklem %73'ü yüksek lisans, %27'si ise doktora eğitimine devam etmektedir ve %59'u araştırma görevlisi olarak üniversite bünyesinde çalışmaktadır. Katılımcıların 81'i "kadro talebi" senaryosunu, 89'u ise "verilen göreve itiraz" senaryosunu okuyarak

ankette yer alan ölçekleri yanıtlamışlardır. Ayrıca katılımcıların 55'i senaryoyu çalışan perspektifinden, 57'si yönetici perspektifinden, 58'i de nötr perspektiften okumuşlardır.

Veri Toplama Araçları

Pozitif ve Negatif Duygusal Tepki: Watson, Clark ve Tellegen'in (1988) PANAS ölçeğinin Türkçe uyarlaması (Gençöz, 2000) kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte pozitif duygulanım için 10 (örn., ilgili, gururlu, hevesli, aktif) ve negatif duygulanım için 10 adet (örn., sinirli, tedirgin, korkmuş, suçlu) olmak üzere toplam 20 duygu sıfatı kullanılmaktadır. Katılımcılardan söz konusu çatışmayı hayal ettiklerinde listelenen her bir duyguyu ne derece hissettiklerini 5-basamaklı bir ölçek (1 = "Hiç"; 5 = "Çok fazla") üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı pozitif duygulanım için .82, negatif duygulanım için .88 olarak tespit edilmiştir.

Çatışma Yönetimi: Senaryoda sunulan çatışmanın çözümüne yönelik tercihleri ölçmek için Rahim'in (1983) Örgütsel Çatışma Envanteri II (Rahim Organizational Conflict Inventory-II) kullanılmıştır. Söz konusu 28 maddelik ölçek Türkçeye Neiderauer (2006) tarafından uyarlanmıştır ve beş alt boyuttan oluşmaktadır: İşbirliği (örn., "Problemi birlikte çözebilmek için bölüm başkanımıyla açık bir şekilde bilgi alışverişinde bulunurum"), Uzlaşma (örn., "Bir uzlaşma sağlanması için karşılıklı tavizler öneririm"), Uyma (örn., "Bölüm başkanımın isteklerini yerine getiririm"), Zorlama (örn., "İstediğim karara varılması için otoritemi kullanırım") ve Kaçınma (örn., "Bölüm başkanımıyla ters düşmekten kaçınıp, anlaşmazlığa düşmemeye çalışırım"). Katılımcılara söz konusu çatışma karşısında nasıl davranacakları (öğretim üyesi ve bölüm başkanı perspektifleri) veya tarafların nasıl davranması gerektiği (nötr perspektif) sorularak cevaplarını 5-basamaklı Likert-tipi bir ölçek (1="Hiç katılmıyorum," 5="Kesinlikle katılıyorum") üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışmada her bir boyut için iç-tutarlılık katsayısı sırasıyla .87, .66, .83, .86 ve .69 olarak hesaplanmıştır.

Çatışma Taraflarına Yönelik Etik Değerlendirmeler: Ankette sunulan çatışma senaryosunda yer alan her bir tarafın ne derece etik algılandığını ölçmek amacıyla Reidenbach ve Robin (1990) tarafından geliştirilen Çok-boyutlu İş Etiği Ölçeğinden bazı maddeler kullanılmıştır. Söz konusu ölçek etik kavramının alternatif kavramsallaştırmalarını temsil eden 5 boyuttan oluşmaktadır; Adalet (örn., adil, haklı), Görecelik (örn., geleneksel açıdan uygun), Egoizm (örn., bencil, fedakar – ters madde), Faydacılık (örn., faydalı, etkili) ve Deontoloji (örn., etik, ahlaki açıdan doğru). Ölçekte her bir boyut için 2'şer madde kullanılmıştır. Yürütülen faktör analizi sonucunda ölçeğin tek-boyutlu bir faktör yapısı olduğu görülmüştür. Bu nedenle tüm boyutlara yönelik maddeler bir arada ele alınarak genel bir etik değerlendirme puanı oluşturulmuştur. Bu şekliyle 10-maddelik ölçeğin güvenirlik katsayısı, çatışmada yer alan bölüm başkanına yönelik etik değerlendirme ölçümlerinde .89, öğretim üyesine yönelik değerlendirmelerde ise .90 olarak tespit edilmiştir.

Senaryoların nötr versiyonlarında katılımcı çatışmada herhangi bir taraf olmadığı için bu anketlerin yarısında kişiden ilk olarak öğretim üyesini, daha sonra bölüm başkanını etik açıdan değerlendirmesi istenirken, diğer yarısından ise ilk önce bölüm başkanını, daha sonra öğretim üyesini değerlendirmesi istenmiştir. Katılımcının çatışmaya taraf olduğu anket versiyonlarında ise, ilk önce karşı tarafın ne derece etik olduğunu, daha sonra kişinin kendisinin ne derece etik olduğunu değerlendirmesi istenmiştir.

Bulgular

Ölçümü yapılan değişkenlere yönelik betimleyici istatistik (ortalama, standart sapma, güvenirlik katsayıları, korelasyon, v.b.) hesaplamaları SPSS programı kullanılarak yapılmıştır ve Tablo 4'te sunulmaktadır. Görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyonlar beklenen doğrultudadır.

Aynı olayı farklı perspektiften değerlendirmenin, olaya verilen duygusal, bilişsel ve davranışsal tepkileri etkileyip etkilemediğini sınamak için bir dizi varyans analizleri (ANOVA) yürütülmüştür. Varyans analizlerinde ele alınan bağımlı değişkenler sırasıyla olaya verilen pozitif ve negatif duygusal tepkiler, olayın içerdiği çatışmayı çözmek için kullanılacak çatışma çözme yöntemi, ve çatışma taraflarına yönelik etik değerlendirmelerdir. Bağımsız değişkenler ise cinsiyet (2), çatışmadaki perspektif (3) ve senaryo temasıdır (2). Bu nedenle bağımlı değişkenlerin her biri için $2 \times 3 \times 2$ deseninde faktöriyel varyans analizi yürütülmüştür.

Olaya verilen pozitif duygulanım tepkisi üzerinde hiçbir temel etki tespit edilmemiştir. Çatışmaların daha çok negatif duyguları tetiklediği düşünüldüğünde, bu bulgunun oldukça normal olduğu söylenebilir. Beklendiği üzere negatif duygusal tepki değişkeni üzerinde perspektifin temel etkisi tespit edilmiştir ($F(2,153) = 8.72, p < .001$). Söz konusu etkinin anlamlandırılması için yürütülen Scheffe post-hoc testleri sonucunda çalışan perspektifinin (ort.= 2.85) yönetici perspektifinden (ort.= 2.01) ve nötr perspektiften (ort.= 2.37) anlamlı düzeyde daha yüksek negatif duygusal tepkiye neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu çatışmaya dahil olan tarafların hangi konumda olduğunun verdikleri duygusal tepkiyi etkilediği göstermektedir. Görece alt statüde yer alan çalışanlar (öğretim üyeleri) üst statüdeki yöneticiye (bölüm başkanı) daha fazla negatif duygu hissettiklerini rapor etmişlerdir. Bu bulgu işyerinde kişilerarası çatışmalar yaşandığında ruh sağlığı açısından çalışanların yöneticilere oranla daha fazla risk altında olduğuna işaret etmektedir.

Çatışma yönetimi boyutları için yürütülen varyans analizleri sonucunda uzlaşma, kaçınma, uyma ve zorlama stratejileri için anlamlı düzeyde gruplar arası farklılıklar bulunmuştur. Uzlaşma stratejisi değişkeni üzerinde perspektifin temel etki tespit edilmiştir ($F(2,156) = 5.12, p < .01$). Söz konusu etkinin anlamlandırılması için yürütülen Scheffe post-hoc testleri sonucunda nötr perspektifin (Ort.= 3.83) çalışan perspektifinden (Ort.= 3.55) ve yönetici perspektiften (Ort.= 3.37) anlamlı düzeyde daha yüksek oranda çatışma çözüm yollarından uzlaşmayı kullanmaya neden olduğu tespit edilmiştir. Çatışmaya dahil olmayan kişiler, çatışmaya dahil olan taraflara kıyasla daha barışçıl çatışma çözüm yöntemlerini kullanmayı tercih etmektedirler. Çalışan ve yönetici arasında ise anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ayrıca uzlaşma değişkeni üzerinde senaryonun da temel etkisi tespit edilmiştir ($F(1,156) = 1235, p = .001$). Scheffe post-hoc testleri sonucunda “göreve itiraz” senaryosunun (Ort.=3.79) “kadro talebi” senaryosundan (Ort.=3.38) anlamlı düzeyde daha yüksek miktarda çatışma çözüm yollarından uzlaşmayı kullanma eğilimine neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, çatışma konusuna bağlı olarak çatışma çözüm yöntemlerinin daha az veya çok tercih edilebileceğine işaret etmektedir. Katılımcıların, “göreve itiraz” senaryosunun uzlaşma için daha elverişli bir ortam barındırdığını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Kaçınma stratejisi üzerinde perspektifin temel etkisi tespit edilmiştir ($F(2,156) = 4.29, p < .05$). Yürütülen Scheffe post-hoc testleri sonucunda çalışan perspektifinin (Ort.= 2.52) nötr perspektiften (Ort.= 2.30) ve yönetici perspektifinden (Ort.= 2.01) anlamlı düzeyde daha yüksek miktarda çatışmadan kaçınma stratejisini kullanmaya neden olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4
Betimleyici İstatistikler

Değişken	Ort.	S	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Cinsiyet	-	-	-										
2. Yaş	28.67	4.32	.15	-									
3. Pozitif Duygulanım	2.74	0.79	-.02	-.10	.82								
4. Negatif Duygulanım	2,38	1.01	.05	-.06	.28**	.88							
5. İşbirliği	4.28	0.60	-.02	.03	-.03	-.04	.87						
6. Uzlaşma	3,61	0.74	.01	-.03	-.20*	.13	.58**	.66					
7. Kaçınma	2.26	0.86	.14	.01	.07	.22**	-.21**	-.12	.69				
8. Uyma	2.37	0.96	.15*	-.09	.17*	.19*	-.11	-.01	.42**	.83			
9. Zorlama	2.29	0.91	.06	-.07	.33**	.19*	-.27**	-.20**	.17*	.23**	.86		
10. Etik – Öğretim Üyesi	4,20	1.37	-.06	.10	.16*	.25**	.04	.06	.12	.24**	.16*	.90	
11. Etik – Bölüm Başkanı	4.58	1.40	-.12	-.10	.08	-.28**	-.09	-.13	-.01	.02	.04	-.19*	.90

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$.

Üst statüde olan bir yöneticiyle çatışma söz konusu olduğunda, alt statüde olan öğretim üyesinin (çalışan perspektifi) çatışmadan kaçmayı tercih ettiği görülmektedir. Bunun olası bir gerekçesi, çatışmanın sürdürülmesi veya daha atılğan stratejilerin tercih edilmesi koşulunda üst statüdeki otorite figürünün olası yaptırım ve cezalar uygulaması veya ödüllere erişimi engellemesi yönündeki korkular olabilir.

Uyma değişkeni üzerinde de perspektifin temel etki tespit edilmiştir ($F(2,156) = 11.91$, $p < .001$). Scheffe post-hoc testleri sonucunda çalışan perspektifinin (Ort.= 2.83) yönetici perspektifinden (Ort.= 2.28) ve nötr perspektiften (Ort.= 2.01) anlamlı düzeyde daha yüksek miktarda çatışma çözüm yollarından uymayı tercih etmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu kaçınma stratejisiyle ilgili bulgularla benzerlik göstermektedir. Alt statüdeki çalışanların üst statüdeki bir kişiyle çatışma yaşadıklarında üst statüdeki kişiye uyma ve onun ihtiyaçlarına öncelik verme eğilimi gösterdikleri görülmektedir.

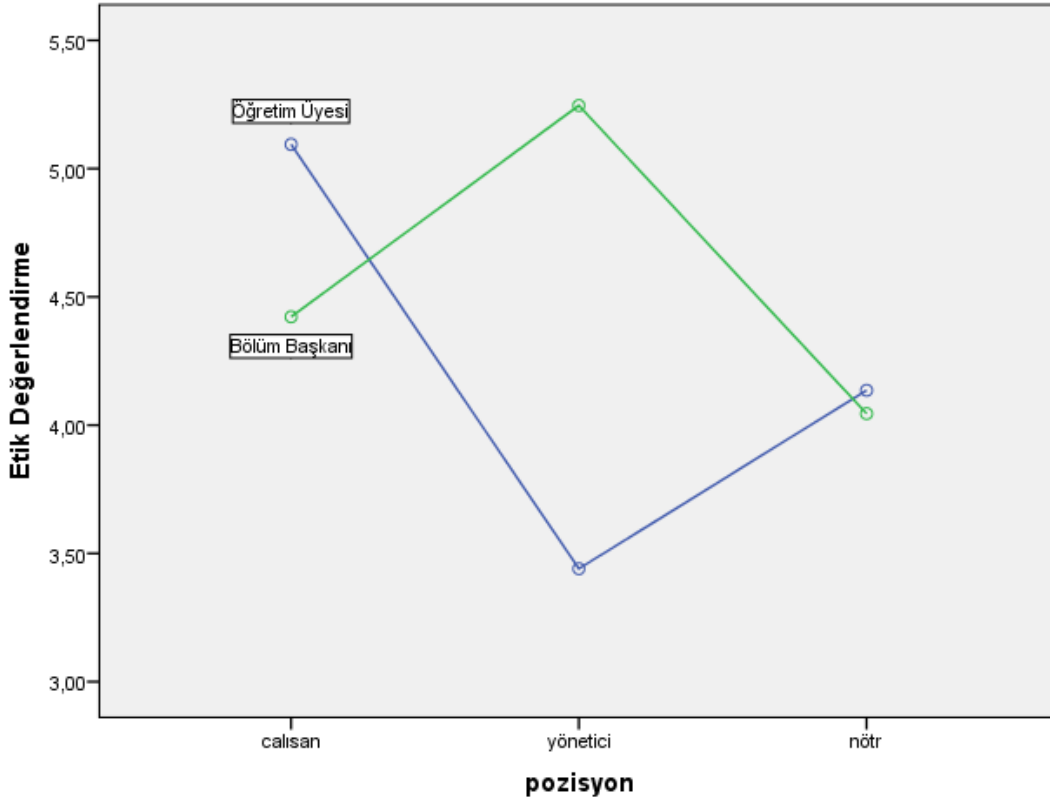
Ek olarak uyma değişkeni üzerinde senaryonun da temel etkisi tespit edilmiştir ($F(1,56) = 4.04$, $p < .05$). Scheffe post-hoc testleri “göreve itiraz” senaryosunun (Ort.=2.53) “kadro talebi” senaryosundan (Ort.=2.23) anlamlı düzeyde daha yüksek oranda uyma stratejisini kullanmaya neden olduğunu göstermiştir. Bu bulgu farklı çatışma bağlamlarının ve konularının farklı tür çözüm yöntemleri kullanmayı gerektirebileceğini göstermektedir. Göreve itiraz senaryosunda katılımcılar yöneticinin verdiği göreve itiraz etmenin otorite tarafından cezalandırılmaya neden olabileceğini düşünerek, bir nevi itaat etmeyi tercih etmiş olabilirler.

Zorlama stratejisi üzerinde de perspektifin temel etkisi ($F(2,156) = 22.14$, $p < .001$) ve senaryonun temel etkisi ($F(1,156) = 5.97$, $p < .05$) tespit edilmiştir. Scheffe post-hoc testleri sonucunda çalışan perspektifindekilerin (Ort.= 2.79) yönetici perspektifinden (Ort.= 2.27) ve nötr perspektiften (Ort.= 1.79) anlamlı düzeyde daha fazla miktarda zorlama stratejisini tercih ettikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu beklentilerin tersi yönündedir. Yüksek statülerinden dolayı zorlama stratejisini yönetici perspektifinin daha fazla tercih etmesi beklenmiştir, ancak görece alt statüdeki öğretim üyelerinin zorlama ortalaması daha yüksek çıkmıştır. Bunun bir nedeni akademik iş ortamında karşılıklı iletişimin ve katılımcılığın diğer kurumlara ve mesleklere göre daha fazla olması yönündeki beklenti olabilir. Dolayısıyla, katılımcılar akademik bir ortamda alt çalışanın da kendi görüşü konusunda yöneticiyi ikna etmeye çalışmasını daha mümkün ve olağan algılamış olabilirler.

Son olarak etik değerlendirme bağımlı değişkenleri ile varyans analizleri yürütülmüştür. Öğretim üyesine yönelik etik değerlendirme değişkeni üzerinde perspektifin temel etkisi tespit edilmiştir ($F(2,156) = 21.15$, $p < .001$). Söz konusu etkinin anlamlandırılması için yürütülen Scheffe post-hoc testleri sonucunda çalışan perspektifindeki kişilerin (Ort.= 5.04) nötr perspektiften (Ort.= 4.15) ve yönetici perspektifinden (Ort.= 3.4) anlamlı düzeyde daha yüksek oranda öğretim üyesini daha etik algıladıkları tespit edilmiştir. Nötr değerlendirmenin daha gerçekçi olduğunu kabul edersek, çalışanların öğretim üyesi pozisyonunu nötrden daha etik, yöneticilerin ise nötrden daha az etik buldukları görülmektedir. Bu bulgu çatışmaya dahil olan tarafların hangi konumda olduğunun etik değerlendirmedeki etkisini göstermektedir. Yönetici perspektifinin öğretim üyesi etik değerlendirme ortalamalarının görece düşük olması, kişilerin kendi pozisyonlarını haklı çıkaracak şekilde karşı tarafı değerlendirdikleri şeklinde de yorumlanabilir.

Bölüm başkanına yönelik etik değerlendirme değişkeni üzerinde de perspektifin temel etki tespit edilmiştir ($F(2,156) = 8.79$, $p < .001$). Scheffe post-hoc testleri sonucunda yönetici perspektifinin (Ort.= 5.18) çalışan perspektifinden (Ort.= 4.41) ve nötr perspektiften (Ort.= 4.01) anlamlı düzeyde daha yüksek oranda bölüm başkanına yönelik etik değerlendirmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Bölüm başkanının ne derece etik algılandığına yönelik pozisyon sıralaması, öğretim üyesi için yapılan değerlendirmelerdeki sıralamanın

tam tersi şeklindedir. Öğretim üyelerini çalışan perspektifindekiler daha etik algılamış, bölüm başkanını ise yönetici perpektifindekiler daha etik algılamıştır. Dolayısıyla, bu bulgu çatışmaya dahil olan tarafların kendi pozisyonlarını çatışma konusundan bağımsız olarak daha haklı ve etik bulma eğilimleri olduğunu göstermektedir. Öğretim üyesi ve bölüm başkanına yönelik etik değerlendirmeleri her bir perspektif bakış açısıyla betimleyen bir grafik aşağıda Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Farklı Pozisyondaki Katılımcıların Etik Değerlendirmeleri

Tartışma

Mikkelsen ve Clegg (2018) pratik hayatta örgütlerde yaşanmakta olan gerçek çatışmalara yönelik niteliksel ve etnoğrafik çalışmalara ihtiyaç olduğuna işaret etmektedirler. Bu doğrultuda mevcut çalışma örgütlerde hangi konularda gerçek çatışmalar olabileceğine ışık turmaktadır. Çalışma kapsamında yürütülen mülakatlar sonucunda yönetici, iş arkadaşları ve müşterilerle yaşanan çatışma konuları tespit edilmiştir. Farklı kaynaklarla yaşanan çatışma konularının kısmen benzeşirken, kısmen de farklılaştığı görülmüştür. Ortak olarak ifade edilen temalar arasında adaletsizlik, fikir ayrılığı ve kaba iletişim tarzı yer almaktadır. Ayırışan konular arasında ise yöneticinin yetersizliği ve iş arkadaşları arasında rekabet ve kıskançlık gibi konular yer almaktadır. Mevcut yazında farklı kaynaklarla yaşanan çatışma konularına yönelik bulgular olmadığı için bu çalışma bu açıdan özgün katkıda bulunmuştur. Bruk-Lee ve Spector (2006) yürüttükleri görgül çalışmada farklı kaynaklarla yaşanan çatışmaların sonuçlarının farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmışlardır, ancak farklı kaynaklarla yaşanan çatışmaları ölçerken yönergeyi değişimleyerek aynı ölçek

maddelerini kullanmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, iş arkadaşlarıyla yaşanan çatışmaların kişilere yönelik üretim karşıtı davranışı yordadığını, yöneticilerle yaşanan çatışmanın ise örgüte yönelik üretim karşıtı davranışı yordadığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla, farklı kaynaklarla farklı konularda çatışma yaşanabileceği gibi, bu çatışmalar örgütsel ve kişisel sonuçları açısından da farklılaşabilmektedirler.

Mevcut çalışmanın bir diğer bulgusuna göre katılımcılar çatışma sonrasında öfke hissettiklerini ve iş doyumunu ve verimliliklerinin azaldığını belirtmişlerdir. Bu bulgular konuya ilişkin mevcut yazın ile paralellik sergilemektedir (örn., Choi ve Ha, 2018; Geddes ve ark., 2020) ve örgütsel çatışmanın yönetilmesinde örgütlerin neler yapabileceğine yönelik ipuçları taşımaktadır. Örgütsel adaletin tesisi için örgüt üst yönetimi ve birim yöneticilerine büyük sorumluluk düşmektedir. Örgütsel kararların ve süreçlerin adil olduğu kurumlarda örgütsel çatışmalar daha az yaşanacaktır. Diğer yandan, çalışanların çatışma çözme, duygu düzenleme ve stres yönetimi konularında eğitilmeleri bu konulardaki becerilerini artıracak ve kaçınılmaz olan çatışmalarla daha iyi başa çıkmalarını sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında yürütülmüş olan vignetle çalışması kişilerin statülerinin çatışmaları nasıl algıladıklarını ve çatışmayla ilgili duygu, değerlendirme ve davranış eğilimlerini etkilediğini göstermektedir. Duygular ele alındığında, çatışmaların negatif duygularla ilintili olduğu görülmektedir çünkü pozitif duygulanım açısından çalışan, yönetici veya nötr perspektif açısından hiçbir fark bulunmamıştır. Ancak, negatif duygu ele alındığında, çalışanların yöneticilere kıyasla daha fazla negatif duygu hissettiği görülmüştür. Bu bulgu, işyerinde yöneticiyle yaşanan çatışmalarda çalışanların daha dezavantajlı bir pozisyonda olduğunu göstermektedir. Bunun altında yatan nedenlerden en temeli alt statüdeki çalışanların kendilerinden üst statüdeki kişilere zarar verme olasılıklarının düşük olması olabilir; çünkü zarar vermeleri halinde yaptırım gücü üst statüdeki kişilerin elindedir ve alt statüdeki çalışan açısından son derece olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir (Aquino, 2000; Biess ve Trip, 1996). İşyerinde yaşanan çatışmalardan bu durumda çalışanların olumsuz yönde daha fazla etkilenmesi söz konusudur. Yöneticiler çatışma yaşasalar bile, statüleri onları bu çatışmaların olumsuz etkilerinden korumaktadır. Örneğin, Wallace ve Buchanan (2019) sağlık sektöründe çalışan kişilerle yürüttükleri çalışmada, yaşanan stres düzeyi ve baş etmede kullanılan kaynaklara erişim açısından alt statüdeki çalışanların dezavantajlı olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda alt statüdeki çalışanların müşterilerle daha şiddetli kişilerarası çatışmalar yaşadığı bulgulanmıştır. Dolayısıyla alt statüsündeki çalışanların hem çatışmalarla başa çıkma hem de işyerinde negatif duygularını düzenleme konusunda desteğe ve beceri kazanmaya daha fazla ihtiyaçları olabilir.

Çalışma bulguları genel olarak işbirliği ve uzlaşma gibi yapıcı stratejilerin grup ortalamalarının diğerlerine göre daha yüksek olduğunu, dolayısıyla daha fazla tercih edildiği göstermiştir. Bu stratejilerde çalışan ve yönetici perspektifleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Uzlaşma stratejisinde nötr perspektif daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulgu çatışmaya taraf olmayan objektif kişilerin yapıcı çözümleri çatışmanın taraflarına kıyasla daha fazla tercih ettiklerini göstermektedir. Çalışan perspektifindeki katılımcılar uyma, kaçınma ve zorlama stratejilerini yöneticilerden daha fazla oranda tercih etmişlerdir. Kaçınma stratejisini en az kullanan perspektif yönetici perspektifidir. Zorlama stratejisi dışındaki bulgular tarafların statülerinden beklenen roller ve davranış kalıplarıyla örtüşmektedir. Ancak beklenmeyen bulgu zorlama stratejisinde çalışan perspektifinin daha yüksek ortalamaya sahip olmasıdır. Geçmiş çalışmalar (örn., Watson, 1994) üst statüye sahip çalışanların rekabete dayalı çatışma çözüm stratejilerini, alt statüdeki çalışanların ise işbirliğine dayalı stratejileri kullandıklarını göstermektedir. Brewer ve ark. (2002) üst statüdeki kişilerin problem çözme, alt statüdeki kişilerin ise kaçınma ve uymayı daha fazla kullandıklarını tespit etmişlerdir. Statü ve güç açısından avantajlı olan kişilerin çatışma ve pazarlık süreçlerinde öfke duygusunu kullanmalarının da onlara daha fazla avantaj sağladığına yönelik bulgular bulunmaktadır (Greer

ve Bendersky, 2013). Bu çalışmada alt statülü çalışan perspektifinin zorlama stratejisinde görece yüksek ortalamaya sahip olmalarının nedeni çalışmanın akademik bir bağlamda yürütülmüş olması olabilir. Bölümlerde çalışan öğretim üyeleri ve bölüm başkanları çoğu zaman birbiriyle aynı akademik ünvana (örn. profesör) sahip olabilmektedir. Ayrıca üniversiteler akademik özgürlük ve otonomi gibi değerlerin yaygın olduğu bağlamlar olarak tanımlanmaktadır (Sporn, 1996).

Çatışmaya dahil olan tarafların kendilerinin ve karşı tarafın perspektifini ne derece etik algılandıklarına yönelik analizler çok çarpıcı bir bulguyu ortaya koymuştur. Taraflar, statüsü ne olursa olsun; ister çalışan, ister yönetici; tutarlı bir biçimde kendisini karşı taraftan daha etik ve dolayısıyla daha haklı olarak algılamaktadır. Yönetici perspektifindeki kişiler senaryolarda bölüm başkanını daha etik ve öğretim üyesini daha az etik bulurken, çalışan perspektifindeki kişiler ise öğretim üyesini daha etik ve bölüm başkanını daha az etik olarak değerlendirmişlerdir. Şekil 1 bu durumu çok iyi gözler önüne sermektedir. Görüldüğü gibi taraflar karşılıklı olarak kendi konumlarını haklı ve meşru görececek şekilde etik değerlendirmeler yapmışlardır. Bu bulgu, Farwell ve Weiner'in (1996) kişilerin kendini geliştirme yanlılığı doğrultusunda kendilerini başkalarından daha adil algılama eğiliminde oldukları yönündeki bulguları ile benzerlik arz etmektedir.

İlginç bir biçimde bu çarpık ve illüzyon içeren algı yönetici perspektifindeki kişilerde daha fazla gözlemlenmiştir. Kendini haklı görme düzeyi hem çalışan hem de yönetici perspektifinde benzer düzeydeyken, karşı tarafı haksız görme yöneticilerde daha da aşırı ve vurguludur. Nötr perspektif ise her iki tarafı birbirine benzer düzeyde haklı bulmuştur. Bu durum senaryolarda sunulan karşılıklı savunma argümanlarının makul ve birbirine denk olduğunu da kanıtlamaktadır. Bir kişi herhangi bir çatışmanın bir tarafı olarak kendisini tanımlamadığında her iki taraf da, Nasrettin Hoca misali, kendi perspektiflerinden haklı görülebilmektedir.

Yürütülen araştırmanın bulguları pratik uygulamaları şekillendirmede kullanılabilecek ipuçlarını barındırmaktadır. Çalışanların öznel iyi oluşlarını garanti altına alabilmek için iş yaşamından kaynaklanan çatışmaları çözme ve bu çatışmaların yarattığı olumsuz duygularla baş edebilme yönündeki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik eğitimlere ve müdahale programlarına ihtiyaç bulunmaktadır. Bu çalışmanın bazı bulguları bu gibi eğitimlerin çalışan ve yöneticiler için ayrı ayrı tasarlanmasında fayda olabileceğine işaret etmektedir. Çatışma süreçlerindeki duyguların, bakış açılarının ve çatışma çözüm yaklaşımlarının statüye göre değişiyor olması bu ihtiyacı doğurmaktadır. Diğer yandan çatışma taraflarının perspektif alma, empati kurma ve karşı tarafı dinleme konusunda bilinçlendirilmesi de fayda sağlayabilir. Longmire ve Harrison (2018) tarafından yürütülen bir meta-analiz çalışmasında hem perspektif almanın hem de empati kurmanın olumlu örgütsel sonuçları olduğu tespit edilmiştir ve perspektif almanın özellikle örgütsel hiyerarşide daha fazla güce sahip olan kişiler tarafından uygulandığında daha olumlu etkileri olduğu gösterilmiştir. Holt, Bobocel ve Chen (2021) çalışanlarıyla iletişim kurarken perspektif almayı kullanan yöneticilerin çalışanlar tarafından etkileşimsel adalet boyutunda daha olumlu algılandıklarını bulgulamışlardır. Bunlara ek olarak, kişileri savunmaya geçmeden çatışmayı analiz etme ve çatışma çözme konusunda uygulanabilecek tekniklerle ilgili eğitimler geliştirilmesi önemli görünmektedir. Richardson ve arkadaşları (1996) empati kurabilme eğilimi yüksek olan kişilerin daha az saldırgan olduğunu ve karşı tarafın çıkarlarına öncelik veren çatışma çözme stratejileri daha çok benimsediklerini belirtmektedirler. Sessa (1996) tarafından yürütülen çalışmada perspektif almada yüksek olan çalışanların örgütsel çatışmayı daha ziyade görevle ilişkili olarak algıladığı ve çatışmayı kişiselleştirmede tespit edilmiştir. Ray ve Ray (1986) örgütlerde verilecek çatışma yönetimi eğitimlerinin perspektif alma odağıyla yürütülmesinin faydalı olacağını vurgulamaktadırlar. Diğer yandan çatışan taraflar arasındaki iletişimi artırmak yanlış anlamaların

azaltılması ve her bir tarafın farklı algılarının netleştirilmesi için önem taşımaktadır. Örgütlerde yürütülecek eğitim ve farkındalık çalışmalarında bu konuların dikkate alınmasının eğitimlerin etkililiğini artıracığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın birtakım sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma kapsamında veriler öz bildirime dayalı ölçme araçları kullanılarak elde edilmiştir. Birden fazla kavramın öz bildirime dayalı olarak tek bir zaman diliminde kesitsel olarak ölçülmüş olması ortak yöntem varyansına neden olabilmektedir (Podsakoff ve ark., 2012). Ortak yöntem varyansı ise ele alınan değişkenler arasındaki gözlenen ilişkiyi şişirebilir, azaltabilir ya da ortadan kaldırabilir (Çizel ve ark., 2020).

İkinci bir sınırlılık ise çalışma örnekleminin özelliklerine bağlı olarak bulguların genellenebilirliği ile ilişkilidir. Bu çalışmada veriler bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelden ve yüksek lisans ve doktora öğrencilerinden toplanmıştır. Bu nedenle tespit edilen örgütsel çatışma temaları bu çalışma bağlamına özgün konuları yansıtmaktadır. Özel kurumlardaki ve farklı sektörlerdeki işyerlerinde farklı konulardaki çatışmalar öne çıkıyor olabilir. Bu nedenle gelecekte benzer kapsamdaki görgül çalışmaların farklı mesleklerdeki ve örgütlerdeki örneklemeler üzerinde de tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında kullanılan vignette senaryolarında yönetici ve çalışan arasında yaşanan çatışma konularına yer verilmiştir. Dolayısıyla çatışma yaşayan kişiler arasında örgütsel hiyerarşi açısından statü ve güç farkı bulunmaktadır. Gelecek çalışmalarda iş arkadaşları arasında yaşanan çatışma senaryoları ele alınabilir ve böylece birbirine statü açısından denk olan kişiler için bulguların paralellik gösterip göstermediği incelenebilir. Diğer yandan yürütülecek yeni çalışmalarda bireysel güç mesafesi algısı, empati düzeyi, perspektif alma becerisi ve adalet duyarlılık gibi kavramlar ölçülerek araştırma desenine dahil edilebilir çünkü bu değişkenlerin bağımlı değişkeni etkilemesi söz konusu olabilir. Bu kavramlar da ölçüldüğünde bağımlı değişken üzerindeki etkileri kontrol edildikten sonra çatışma taraflarının etik değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı incelenebilir.

Kaynaklar

- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26, 171–193. <https://doi.org/10.1177/014920630002600201>
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1996) Beyond distrust: Getting even and the need for revenge. In RM Kramer and TR Tyler (eds) *Trust in organizations*, 246–260. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Brewer, N., Mitchell, P. ve Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *Journal of Conflict Management*, 13, 78–94.
- Bruk-Lee, V. ve Spector, P. E. (2006). The social stressors– counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 145–156. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145>
- Choi, Y. ve Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: the role of conflict-management culture. *Social Behavior and Personality*, 46(7), 1101–1110. <https://doi.org/10.2224/sbp.6940>
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistemik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7 – 18. <https://doi.org/10.17123/atad.713552>
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105–117. <https://doi.org/10.1080/13594320444000227>

- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. ve Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Farwell, L. ve Weiner, B. (1996). Self-perception of fairness in individual and group contexts. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 867–881.
- Fujiwara, K., Tsukishima, E., Tsutsumi, A., Kawakami, N. ve Kishi, R. (2003). Interpersonal conflict, social support, and burnout among home care workers in Japan. *Journal of Occupational Health*, 45(5):313–20. <https://doi.org/10.1539/joh.45.313>
- Geddes, D., Callister, R. R. ve Gibson, D. (2020). A message in the madness: Functions of workplace anger in organizational life. *The Academy of Management Perspectives*, 34(1), 8-47.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. ve Keller, K. (2008). On the etiology of organizational conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137-166. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.001>
- Gençöz, T. (2000). Positive and Negative Affect Schedule: A study of validity and reliability. *Turkish Journal of Psychology*, 15, 27-28.
- Greer, L. L. ve Bendersky, C. (2013). Power and Status in Conflict and Negotiation Research: Introduction to the Special Issue. *Negotiation and Conflict Management Research*, 6(4), 239–252. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12021>
- Holt, L. M., Bobocel, D. R. ve Chen, V. (2021). Delivering bad news fairly: Higher construal level promotes interactional justice enactment through perspective taking. *Journal of Organizational Behavior*, 1–18. <https://doi.org/10.1002/job.2497>
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Keenan, A. ve Newton, T. J. (1985). Stressful events, stressors, and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Occupational Behavior*, 6, 151- 156.
- Longmire, N. H. ve Harrison, D. A. (2018). Seeing their side versus feeling their pain: Differential consequences of perspective-taking and empathy at work. *Journal of Applied Psychology*, 103, 894–915. <https://doi.org/10.1037/apl0000307>
- Meier, L. L., Semmer, N. K. ve Gross, S. (2014). The effect of conflict at work on well-being: Depressive symptoms as a vulnerability factor. *Work & Stress*, 28(1), 31–48.
- Mikkelsen, E. N. ve Clegg, S. (2018). Unpacking the meaning of conflict in organizational conflict research. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11, 185–203. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12127>
- Neiderauer, S. (2006). *Üniversite üst düzey yöneticilerinin kişilik tipleri ve örgütsel çatışmayı çözme stratejileri* (Yayınlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Packard, D. (1995). In K. Lewis & D. Kirby (Eds.), *The HP Way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York, NY: Harper Collins.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376. <https://doi.org/10.5465/255985>
- Rahim, M. A. ve Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.
- Ray, E. B. ve Ray, G.B. (1986.) Teaching conflict management skills in corporate training: a perspective-taking approach, *Communication Education*, 35, pp. 288-290.

- Reidenbach, R. E. ve Robin, D. P. (1990). Toward the development of a multidimensional scale for improving evaluations of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 9, 639-653.
- Richardson, D. R., Hammock, G. S., Smith, S. M., Gardner, W. ve Signo, M. (1994). Empathy as a cognitive inhibitor of interpersonal aggression. *Aggressive Behavior*, 20, 275-289.
- Schein, E. H. (2003). *DEC is dead, long live DEC: The lasting legacy of digital equipment corporation*. San Francisco: Berrett-Koehler PublishersInc.
- Sessa, V. I. (1996). Using perspective taking to manage conflict and affect in teams. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32, 101-115.
- Spector, P. E. ve Bruke - Lee, V. (2008). Conflict, health and well-being. In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Spector, P. E. ve Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 356-367.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches, *Higher Education*, 32, 41-61.
- Thomas, K. W. ve Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management Journal*, 19, 315-318. <https://doi.org/10.5465/255781>
- Veroff, J., Douvan, E. ve Kulka, R. A. (1981). *The inner America*. New York: Basic Books.
- Wall, J. A. ve Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 3, 515-558.
- Wallace, J. E. ve Buchanan, T. (2019). Status differences in interpersonal strain and job resources at work: a mixed methods study of animal health care providers. *International Journal of Conflict Management*, 31, 287-308. DOI: 10.1108/IJCMA-08-2019-0135
- Watson, D., Clarke, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Watson, C. (1994). Gender Differences in Negotiating Behavior and Outcomes: Fact or Artifact?, in A. Taylor and J. Beinstein-Miller (eds.), *Conflict and Gender* (Hampton Press, Inc., Cresskill, NJ), pp. 191-210.

EK 1

Kadro talebi teması – Çalışan perspektifi

“Üniversitede öğretim görevlisi olarak görev yapmaktasınız ve Yardımcı Doçent olabilmek için gerekli koşulları sağladınız. Dolayısıyla sizin için kadro talep edilmesi gerekmekte. Bölüm başkanınız tarafından kadro talebi ile ilgili resmi yazı yazıldı ve üst yönetime aktarıldı. Geçmiş uygulamalardan biliniyor ki üniversiteden YÖK’e aktarılan kadro talep listelerinde her başvuruya yer verilmemekte. Listede size de yer verilip verilmeyeceğini merak ediyorsunuz. Bölüm başkanınızdan sizin adınıza üst yönetimle konuşup onları ikna etmesini bekliyorsunuz çünkü başka bazı bölüm başkanlarının böyle yaptığı bilinmekte. Bölüm Başkanınız ise kadro dağıtımının kişisel ilişkilere bağlı olarak değil gerekli koşulları sağlama temelinde yapılması gerektiğini düşünüyor; bu nedenle üst yönetimle ayrıca bu konuyu konuşma gereği duymuyor. Bu durum siz ve bölüm başkanınız arasında gerginliğe neden olmuş durumda.”

Verilen göreve itiraz teması – Nötr perspektif

“Üniversitede görev yapmakta olan bir bölüm başkanı bölümündeki öğretim üyelerinden birine üniversitenin bazı komite toplantılarına bölümü temsil edecek şekilde katılması ile ilgili bir idari görev verdi. Öğretim üyesi, bölüm adına verilen bu idari görevin kişisel çalışmalarını aksatacağını ve iş yükünü artıracaklarını düşünüyor. Bu nedenle görevi kabul etmek istemediğini bölüm başkanına belirtti. Bölüm başkanı, bölüm ile ilgili konularda öğretim üyelerinin yeterli sorumluluk almadığını düşünmekte. Öğretim üyelerinin kendi işlerini bölümün işlerinden önde tutması bölüm başkanı için oldukça önemli bir sorun. Bu nedenle, bölüm başkanı öğretim üyesinin görevi kabul etmesi konusunda ısrarcı davranıyor. Bu durum bölüm başkanı ve öğretim üyesi arasında gerginliğe neden olmuş durumda.”