



# 12. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ



27-29 MAYIS 2004

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ İ.İ.B.F. İŞLETME BÖLÜMÜ



ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

**12. ULUSAL YÖNETİM  
ve  
ORGANİZASYON KONGRESİ  
BİLDİRİLER KİTABI**

**Düzenleyen  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ  
YÖNETİM ORGANİZASYON A.B.D.**

**27-29 MAYIS 2004  
BURSA**

## ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEMESİ: OTEL ÇALIŞANLARI ÜZERİNE YAPILAN KÜLTÜREL BİR OKUMA

Öğr. Gör. Mustafa SAĞSAN

Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi  
msagsan@baskent.edu.tr

**Anahtar Sözcükler:** Örgütlerde Çatışma, Örgüt Kültürü, Söylem Analizi, Niteliksel Yöntemler, Otel.

Niteliksel bir yöntemle dayandırılarak gerçekleştirilen bu çalışmada etnografik gözlem ile görüşme teknikleri kullanılmış ve elde edilen veriler ışığında, Otel çalışanlarının çatışmayı nasıl çözümlediklerini anlamaya yönelik söylem analizi yapılmıştır. Otel'deki çatışma çözümlenmesi, örgütsel kültür profili çerçevesinde ele alınmış ve olası çatışma nedenleri sıralanarak bir model geliştirilmiştir. Bu model sayesinde otel çalışanlarının çatışmalarını hiyerarşik kültüre dayandırarak çözümledikleri sonucuna varılmıştır.

Otel'de çalışanların çatışmaya ilişkin çözüm yollarını anlamak için şu üç araştırma sorusu sorulabilir. Örgütte ne tür çatışmalar yaşanmaktadır? Bu çatışmalar hangi nedenlere bağlı olarak meydana gelmektedir? İncelemlerde bulunduğumuz otel çalışanları arasında meydana gelen çatışmalar hangi yollara başvurularak çözümlenmektedir? Bu çalışma ile yapılmak istenen, otel çalışanlarının neden çatıştıklarını sorgulamak değil; bir örgüt kültürü profili çerçevesinde, bireylerin çatışmayı nasıl çözümlediklerini ve içselleştirdiklerini ortaya koymaktır. Ayrıca, çalışanların herhangi bir çatışma ile karşı karşıya kaldıklarında, bu çatışmalara hangi nedenlere dayalı olarak anlamlar affettikleri okunmaya gayret edilmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın uygun teorik arkaplanı çatışma çözümüdür. Çatışma çözümlenmesi ile ilgili literatür çatışmayı farklı şekillerde tanımlasa da (Koçel, 1989, s. 328; Kreitner, 1995, s. 516; Eren, 1991, s. 429), genellikle çatışma, farklı amaçların meydana gelerek bir tarafın diğer bir tarafı kendi amaçları doğrultusunda egemenliği altına alma şeklinde ifade edilebilir. "Eğer bir kişi ya da grup, diğer bir kişi ya da grubun çabalarını

amaçlı bir biçimde engelleme eğilimine girer, böylece kişi veya grubun amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse bu durum bir çatışma sürecini başlatır" (Sargut, 2001, s.129). Örgütlerde çatışma, bireylerarası, gruplararası, bölümlerarası çatışma türleri şeklinde ortaya çıkmaktadır. (Nelson ve Quick, 1994, s.397-398). Çatışma sonucunda bireylerin göstereceği davranış modelleri 5 farklı şekilde izah edilmektedir. Birincisi *rekabet/yarışma* (iddiacılığın yüksek olduğu bir durumdur), ikincisi *uyum gösterme* (işbirlikçilik ağır basar), üçüncüsü *birlikte davranma* (birlikte çalışma isteği yüksek), dördüncüsü *kaçınma* (kayıtsız kalma ve soyutlanma) ve beşincisi ise *uzlaşma* (orta bir zeminde aynı fikri oluşturmaya çalışma)dır (Kozan, s.340). Çatışmaya ilişkin üç temel görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, çatışmanın önlenmesi gereken bir problem olduğu görüşüdür. İkinci görüş ise, çatışmanın sakınılamayan, kaçınılamayan bir şey olduğu görüşüdür. Sonuncusu ise çatışmanın, örgütün sağlıklı olduğunun göstergesi olduğu görüşüdür (Tosi, Ruzzo ve Carrol, 1995, s.438). Çatışma teorisi, örgütlerdeki farklı düzeylerde bulunan bireyler arasında da algılama farklılıkları olduğunu söylemektedir. Bugün çatışma, teknolojinin, gücün global anlamda yer değiştirmesinin, siyasi kargaşanın ve mali belirsizliklerin değişimi sayesinde gittikçe daha olumsuz olarak algılanmaktadır. Örneğin, yöneticiler için çatışma, çaresiz bir uyumsuzluktur ve acınacak bir durumdur. Bazılarına göre ise çatışma, gelecekte gerçekleşmesi mümkün olabilecek olaylara ışık tutacak bir yapı sergilemektedir (Darling ve Walker, 2001, s.230).

Çalışmanın alternatif teorik arkaplanını ise, örgüt kültürü oluşturmaktadır. Çünkü, çatışma çözümü bir örgütün kültürünü anlamamızda bize önemli ipuçları vermektedir. Hatch, (1993, s.660), örgüt kültürünün dinamiklerini, Schein'in modelini baz alarak geliştirmiştir. Schein'a göre bir örgütün kültürünü o örgüt katılımcılarının ürünleri, değerleri ve varsayımları oluşturmaktadır. Hatch ise, Schein'in modeline semboller de eklemiştir (Hatch, 1993, s. 660). Çalışma kapsamında Otel kültürü incelenirken, bu dört unsura dikkat edilmiştir. Özellikle, örgüt çalışanlarının değerlerine, ürünlerine, neyi sembolleştirip sembolleştirmediklerine, bunları yorumlayarak ne gibi varsayımlara vardıklarına dikkat edilmiştir

Otel'de yapılan çalışmada, örgüt kültürünün ve bu kültüre dayalı olarak çatışmaların nasıl çözüldüğünün anlaşılması için en uygun yöntem olarak kalitatif araştırma seçilmiştir. Çünkü bu araştırma yöntemi sayesinde; daha ussal ve derinlikli, açıklanmayı açıklayan, aranmayı bulan ve sezgi yoluyla daha fazla veriye ulaşılarak çalışmanın deneyimlerinden istifade edilerek temel verilere ulaşılmaktadır (Van Maanen, 1979a, s.520).

Zaman zaman yöneticilerin çatışma çözümüyle ilgili olarak geliştirdikleri söylemler ve bu söylemlere bağlı olarak anlam atfettikleri semboller ile değerler birbirleri ile çelişkiye düşse de, Otel'de yapılan gözlemler ve görüşmeler sonucunda sıklıkla kullanılan dil anlaşılmalı çalışılmıştır. Görüşmeler esnasında, görüşmecilerin yaptıkları dikotomilere ve eğretilmelere özellikle dikkat edilmiştir. Çünkü, bu tür anlatı tarzları, aktörün arkasında sakladığı bilgilerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Gerçekliğin sosyal olarak inşasında kullanılan yöntemlerden bir tanesi söylem analizidir (Maanen, 1979b, s.540). Konuyla ilgili görüşmeler sonucu elde edilen metinler okunurken, üretilen bu metinlere dayalı söylemlerin arkasında saklı olan ve derin anlamlar taşıyan ilişkilerin hangi noktalarda sıklık gösterdiği göz önünde tutulmuştur. Ayrıca, gerek anlatılarla, gerek eğretilmelerle, gerek sembollerle, gerekse de söylemlerle görüşmecilerin hangi konuları birbirleriyle ilişkilendirdikleri ve bu ilişkilendirmeye dayandırdıkları olguları nasıl anlattıkları ortaya konulmuştur.

Verilerin toplanması ve analizi aşamasında, örtük halde bulunan bu anlamlar bir sıraya dizilerek açık hale getirilmiştir. Böylece, çalışmanın arkasında saklı olan anlamların ve aktörler tarafından bu anlamlara atfedilen söylemlerin hangi bağlam çerçevesinde ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Phillip & Hardy; 2002, s.60).

Söylem analizi yaparken verilerin toplanması aşamasında kullanılan bir diğer yöntem de hikaye anlatma (storytelling) yöntemidir. Bu anlatımda, mülakatı yapan kişi ayrıca dinleyici olarak da hikayenin içerisine karışır ve anlatan ile ortak üretici konumuna girer. Hikaye anlatımı için olaylar bir süreç içerisinde anlatılırken ikinci ve üçüncü elden anlatılması gerekir. Hikaye anlatımının bazı avantajları bulunmaktadır. Çünkü hikayeler bağlamsal olarak birbiri içerisine girmiştir ve bu hikayeleme sayesinde saklı olan anlamlar açığa çıkmaktadır. (Boje, 1991, s. 107-110).

Otel'de çatışma çözümüyle ilgili incelenirken, öncelikle çatışmaya sebep olabilecek konuların fotoğrafı çekilmiş ve olası çatışma nedenleri su yüzüne çıkarılmıştır. Terfi, ödüllendirme sistemi, personelin performans değerlendirilmesi, kadro, adam kayırmacılığı, çatışma ile yüzleşme, çatışmanın algılanış biçimi, hiyerarşiye dayalı çatışma çözümü, biz vurgusu ve metaforik açıklamalarla çatışma gibi olası çatışmaya sebebiyet veren ana temalar belirlenmiştir.

Saptanan bu olası çatışma nedenleri ışığında Otel'de hangi kültüre dayalı olarak çatışmanın çözüldüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Chang ve Wiebe, bir örgütün en genel anlamda 4 tip kültüre (grup kültürü, gelişimsel

kültür, akılcı kültür ve hiyerarşik kültür) dayalı olabileceğine dikkati çekmişlerdir (Chang ve Wiebe, 1996). Chang ve Wiebe'nin hiyerarşik kültür grubunda sınıflandırdığı merkezileşme ve sosyoteknik sistemin korunumuna doğru olan yöneliş (Chang ve Wiebe, 1996, s.22), otel çalışanlarının çatışma çözümlemesine uygun bir yapı sergilemekte olduğu saptanmıştır. Chang ve Wiebe'in bu modeli temelinde mülakatlar ve gözlemler sonucu ortaya çıkan olası çatışma nedenlerinin çerçevesi çizilmiş ve bu doğrultuda bir model oluşturulmuştur.

#### KAYNAKÇA

- Boje, D.M. (1991). The Storytelling Organization: a study of story performance in an Office Supply Firm, *Administrative Science Quarterly*, 36(March):106-124.
- Chang, F.S. ve Wiebe, H.A.(1996). "The Ideal Culture Profile for Total Quality Management: A Competing Values Perspective", *Engineering Management Journal*, 8(2):19-27.
- Darling, J.R. ve Walker, W.E.(2001). "Effective Conflict Management: Use of the Behavioral Style Model", *Leadership and Organization Development Journal*, 22(5-6): 230-242.
- Eren, Erol. (1991). *Yönetim ve Organizasyon*. Göztepe: Küre Ajans.
- Hatch, M.J. (1993). "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18(4): 657-693.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Yön Ajans.
- Kozan, M.K.(1997). "Culture and Conflict Management: A Theoretical Framework", *International Journal of Conflict Management*, 8(4): 338-360.
- Kreitner, R. (1995). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Maanen, J.V. (1979a). Methods for Organizational Research: a preface, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 520-538.
- Maanen, J.V.(1979b), 'The Fact of Fiction in Organizational Ethnography', *Administrative Science Quarterly*, 24(4): 539-550.
- Nelson, D ve Quick, J.C. (1994). *Organizational Behavior*. New York: West Publishing.
- Phillips, H. ve Hardy, C. (2002). *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*. London: Sage Publication.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge.
- Tosi, H.; Ruzzo, J.R. ve Carrol, S.J. (1995). *Managing Organizational Behavior*. Cambridge: Blackwell.