ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Örgüt Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi

The Impact of Organizational Culture and Job Related Affective Well Being on Employees' Conflict Resolution Styles

Nurdan Özarallı
Marmara Üniversitesi
İşletme Fakültesi, 34180, Bahçelievler, İstanbul, Türkiye
nozaralli@marmara.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, örgüt kültürünün işbirlikçi ya da rekabetçi olmasının ve çalışanların işe ilişkin iyilik algılarının, seçtikleri çatışma çözümü stratejileri üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini 236 beyaz yakalı özel sektör çalışanı oluşturmuştur. Veriler "İşletme Kültürü Ölçeği", "İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği" ve " Çatışma Çözüm Tarzları Ölçeği" kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, işbirliğine dayalı bir kültüre sahip örgütlerdeki çalışanlar daha çok problem çözme, uzlaşma ve uyma çatışma çözüm tarzlarını seçerken; rekabetçi örgüt kültüründeki çalışanların daha çok zorlama ve kaçınma türü çatışma yönetimi stratejilerini seçtikleri bulunmuştur. Olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı problem çözme, uzlaşma, uyma ve kaçınma çatışma çözüm tarzını anlamlı bir şekilde açıklarken, olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı zorlama ve kaçınma çatışma çözüm tarzlarına önemli katkılar yapmaktadır. Araştırmamızın sonuçları Türk çalışanlarınca benimsenen çatışma çözüm tarzlarıyla ilgili ipuçları vermesinin yanısıra, çatışmaların yaşandığı ortamın ve çatışmaların içinde yer alan aktörlerin duygu durumlarının çözüm tarzlarına olan katkısına da dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma çözüm tarzları, Örgüt kültürü, İşe ilişkin duygusal iyilik algısı, Problem çözme, Uzlaşma, Kaçınma, Uyma, Zorlama

Abstract

This study aims to investigate the impact of cooperative or competitive organizational culture and employees' job related affective well being on their preferred conflict resolution styles. A total of 236 white collar employees in the private sector completed questionnaires on "Organizational Culture", "Job Related Affective Well Being" and "Conflict Resolution Styles". Results indicated that employees working in a cooperative organizational culture would choose problem solving, compromising and accomodating conflict resolution styles while those working in a competitive work environment would choose forcing and avoiding strategies. Results also showed that while positive job related affective well being is a major predictor of

problem solving, compromising, accomodating and avoiding conflict resolution styles, negative job related affective well being significantly predicts forcing and avoiding strategies. Overall, the results draw attention to the preferred conflict resolution strategies assumed by Turkish employees, the role of the conflict environment as well as actors' affective well being.

Keywords: *Conflict management styles, Organizational culture, Job related affective well being, Problem solving, Compromising, Avoiding, Accommodating, Forcing.*

Giriş

Çatışma, günlük yaşantımızın kaçınılmaz bir parçasıdır. Çatışma, çoğunlukla olumsuz ve kaçınılması gereken bir durum olarak algılanmakla birlikte, doğru yönetildiği zaman iyi sonuçlar da doğurabilmekte ve çatışma içerisine girmiş taraflara faydalar getirebilmektedir. Çatışma sürecini doğru şekilde yönetmek ise, ortamın şartlarına ve tarafların arzu ettikleri sonuca ulaşabilme yeteneklerine bağlı olarak değişen, yeni bakış açıları gerektiren karmaşık ve zor bir süreçtir. Uygun çözüm stratejileri kullanarak yaşanan çatışmaları etkin bir şekilde yönetmek, örgütler açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Etkin çatışma yönetiminde, çatışmanın yer aldığı örgütün kültürel ortamı ve taraf olan kişilerin özellikleri en önemli bileşenlerdendir. Hangi davranışların onaylandığı ya da ceza gördüğüyle ilgili normları belirleyen örgüt kültürü, çalışanlarına çatışma çözümüne nasıl yaklaşmaları gerektiğiyle ilgili ipuçları da verir. Örneğin örgüt kültürünün rekabet ya da işbirliği davranışını yüreklendiriyor olmasının, çalışanların çatışma durumlarında kullanacakları stratejileri etkileyeceğini öngörebiliriz. Bunun yanısıra, çalışanların kişisel özellikleri de seçilen çatışma çözüm tarzlarını yordayacaktır. Örneğin çalışanların işe ilişkin olumlu ya da olumsuz duygulanımlarının bir tür kişilik faktörü gibi işlemesi ve çatışma sürecindeki davranışları etkilemesi tahmin ettiğimiz bir sonuçtur.

Örgütsel Çatışma Kavramı

Rahim (1985) çatışmayı, birey ve gruplar içinde veya aralarında uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde kendini gösteren bir etkileşim durumu olarak tanımlamıştır. Koçel'e (2003) göre ise, çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkabilen çatışma, iki ya da daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık, gerginlik ve sıkıntı durumudur. Bilgi ve deneyimleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklı olan bireylerin oluşturduğu örgütlerde bireyler ve gruplar arasında çatışmaların yaşanması kaçınılmazdır. Eren (2004, s.527) çatışmayı, "Bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar" olarak ifade etmiştir. Taraflardan birinin diğer tarafı kendisini engelleyen ya da çıkarlarını tehdit eden taraf olarak algıladığı çatışma kavramının tanımlarında yer alan anlaşmazlık, gerginlik, birbirine ters düşme ve zıtlaşma gibi unsurlar çatışmanın doğru şekilde yönetilmesi gereken bir kavram olduğuna, aksi taktirde örgütlerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebileceğine işaret etmektedir. Örgüt çalışanlarının zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biri olan örgütsel çatışmadan kaçmak mümkün olamayacağına göre, çatışma olgusunu doğru anlamak, nedenleri ve sonuçları konusunda bilgi sahibi olmak ve çatışmayı örgütün verimliği doğrultusunda kullanmak önemli bir konudur.

Çatışmanın gruplar ve kurumlardaki rolü konusunda da bir tür "çatışma" yaşanmıştır. 1930 ve 1940'larda kendini hissetttiren geleneksel yaklaşımda çatışma şiddet, yıkım, mantıksızlık gibi sözcüklerle neredeyse eşanlamlı kulanılmış ve kesinlikle kaçınılması gereken ve örgüte zarar verici bir olgu olarak ele alınmıştır (Cottinger, 1999). 1940'ların sonu ve 1970'lerin ortalarına kadar çatışma teorilerini etkileyen insan ilişkileri yaklaşımında ise, çatışma tüm grup ve örgütlerde doğal olarak yer alan kaçınılmaz bir olgu olarak kabul edilmiş ve işlevsel olabileceği fikri benimsenmiştir. Bu görüşü savunanlar çatışmanın yokedilemeyeceğini, hatta çatışmanın grup performansını arttırabileceği durumların bile olduğunu, dolayısıyla da benimsenip, desteklenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Robbins ve Judge, 2009). Çatışma olgusuna daha farklı bir açıdan bakan ve günümüzde de kabul görmüş olan etkileşimsel yaklaşıma göre ise, çalışanlar makul bir düzeyde çatışma içinde olmaları konusunda yöneticileri tarafından açıkça yüreklendirilmelidir. Uyumlu, huzurlu, sakin ve işbirlikçi bir iş grubunun bir süre sonra durgun, durağan, pasif, değişim ve yenilik ihtiyaçlarına cevap veremeyen bir grup haline dönüşebileceği (Dreu ve E. Van de Vliert, 1997) fikrinden hareket eden bu yaklaşımda, gruplar içinde optimal düzeyde çatışmanın var olması yaratıcılığı ve özeleştiri yapma yeteneğini geliştirecektir (Tekarslan ve Diğ., 2000). Bu görüş, çatışmanın uygun bir şekilde "yönetilmesi" fikrini de beraberinde getirir.

Literatür incelendiğinde örgütlerde çatışmaya neden olan faktörlerin büyük bir bölümü, bireylerin yer aldığı sosyal ya da örgütsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Statü ve güç farklılıkları, iletişim yetersizliği, hiyerarşik yapı, görev, yetki ve sorumluluğun belirsizliği, örgüt politikaları, bürokratik nedenler, karşılıklı görev bağımlılığı ve örgüt iklimi/kültürü bunlardan bazılarıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996; Robbins, 2001; Eren, 2000; Robbins ve Judge, 2009). Örgütlerde çatışmalara ortam hazırlayan diğer bir faktör de kişisel farklılıklardır. Algılama farklılıkları, amaç, çıkar ve değer yargılarındaki farklılıklar, çalışanların farklı tutum, yetenek ve kişilik özelliklerine sahip olmaları, kişisel çekişmelerin, dolayısıyla da çatışmalarının önemli bir nedenidir (Artan, 2002; Baysal ve Tekarslan, 1996; Tekarslan ve Diğ., 2000; Eren, 2000). Yukarıda sözü edilen nedenlerden dolayı örgüt çalışanları kendi içlerinde, bireyler arası, birey ile grup arasında, birey ile örgüt arasında, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar yaşayabilirler (Erdoğan, 1999; Eren, 2000; Koçel, 2001). Yine örgütlerde yaşanan çatışmaları, örgüt amaçlarına ulaşılmasındaki etkileri ve katkıları itibarıyla işlevsel ve işlevsel olmayan çatışmalar şeklinde sınıflandırmak mümkündür (Koçel, 2001). İşlevsel çatışmalar, yapılan işin içeriği, amaç ve süreçle ilgili somut ve gerçeklere dayanan meseleleri içerir ve doğru yönetildiği zaman yaratıcılığı taşvik etmesi, bazı sorunların varlığına dikkat çekmesi ve çalışanların sorunlara daha sağlıklı çözümler üretmesini sağlaması bakımından örgütler için işlevseldir. Öte yandan, tamamen kişisel konulardan kaynaklanan ve çoğu kez ilişkiler, değerler, inançlar etrafında dönen işlevsel olmayan çatışmalar da yaşanabilir. Şirketlerin kesinlikle kaçınması gereken ve öfke, korku, nefret, güvensizlik gibi olumsuz duyguları içinde barındıran bu tip kişisel ve duygusal çatışmalar hemen her zaman örgüte ve insan ilişkilerine zarar verir ve çoğu kez boşa giden enerji, zaman ve işgücü anlamına gelir.

Çatışma Yönetimi ve Çatışma Çözümü Tarzları

Çatışma olgusuna etkileşimsel yaklaşımın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmış olan çatışma yönetimi örgütler için büyük önem taşır. Birey ya da örgüt düzeyinde başıboş bırakılan ya da doğru yönetilemeyen çatışmalar fiziksel ve psikolojik sorunlara neden olurken, örgütün verimliliğini ve sürekliliğini de tehdit eder (Stockwell, 1997).

Çatışma yönetimi, çatışmanın olmadığı bir iş ortamında makul miktarda çatışma yaratmak ya da çok düşük düzeydeki çatışmayı körüklemenin yanısıra çatışma yoğunluğunu optimal düzeye indirerek örgütsel başarı açısından arzu edilen sonuçlara ulaşmayı hedefler. Çatışma yönetimiyle ilgili yapılmış çalışmaların çoğu, çatışma yoğunluğunu uygun çözüm tekniklerini kullanarak makul ve ılımlı bir düzeye indirmeye yoğunlaşmıştır. Çatışma yönetiminin bir biçimi olan çatışma çözümü, içinde bulunulan duruma göre anlaşmazlığa müdahale ederek belli bir teknik ya da yolla sorunu çözmek ve hedefe ulaşmak anlamına gelir. Kişinin bir çatışma durumunda hangi çözüm stilini seçeceği büyük ölçüde durumsaldır. Bununla birlikte her bireyin çoğu çatışma durumunda çözüm stratejisi olarak kullandığı belirli bir tarzın varlığından da sözetmek mümkündür.

Bu çalışmada, Rahim ve Bonoma (1979) ve Rahim'in (2002) birbirinden bağımsız iki boyuttan oluşan çatışma çözümü stilleri modeli kullanılmıştır. Bu iki boyuttan ilkini, atılganlık / ataklık / rekabet / kendine ilgi ya da kendi çıkarlarını tatmin etme arzusu, ikincisini ise, işbirlikçilik / başkasına ilgi ya da başkasının çıkarlarını tatmin etme arzusu boyutları olarak isimlendirebiliriz. Bu iki boyutun farklı derecelerdeki kombinasyonları sonucunda beş farklı çatışma çözüm tarzı ortaya çıkmıştır. *Kaçınma*, *Uyma/Taviz verme/Kabullenme*, *Zorlama/Rekabet*, *Uzlaşma/Denge kurma* ve *Problem çözme/Birleştirme/İşbirliği*.

1. Kaçınma tarzı: Mevcut ya da olası bir çatışmayı farkettiği halde, yüzleşmekten kaçınma, geri çekilme, konuyu erteleme, kadere boyun eğme ya da görmezden gelme davranışıdır. Kaçınmacı tarzı kullanan ya da benimseyen kişinin gerek kendi çıkarlarını, gerekse de başkalarının çıkarlarını tatmin etme arzusu düşüktür, dolayısıyla da karşılıklı olarak ihtiyaçların tatmini sözkonusu olamaz (Rahim, 2002). Kaçınmacı tarz**,** kaybet-kaybet dinamiklerini içeren pasif bir yaklaşım olmakla birlikte, konunun ve çözümün sağlayacağı yararın pek de hayati öneminin olmadığı; kazanma şansının bulunmadığı; daha fazla bilgi toplamak için zamana ihtiyacın olduğu; zaman içinde çözümün kendiliğinden ortaya çıkabileceği; tarafların olayın yatışması, sakinleşmeleri ve perspektif kazanmalarının iyi olabileceği zamanlarda bu stratejiyi kullanmak faydalı olabilir.

2. *Uyma / Kabullenme / Taviz verme / Boyun eğme tarzı*: Bu tarzı kullanan ya da benimseyen kişinin kendi çıkarlarını tatmin etme arzusu düşükken, başkalarının çıkarlarını tatmin etme arzusu yüksektir. İlişkiyi korumak adına karşı tarafın isteklerine boyun eğer, taviz verip karşı tarafa kazanç sağlarken kendi hedeflerinden vazgeçme yoluna giderler. Çatışma içinde oldukları tarafın çıkarlarını gözetip kendi çıkarlarını gözardı ettikleri için, kabullenici tarz, kaybet-kazan dinamiklerini içeren bir yaklaşımdır. Bununla birlikte, kimi durumlarda, örneğin, taraflardan biri hatalı olduğunu farkettiğinde; konu diğer taraf için çok daha hayati olduğunda; aradaki ilişkinin uyumu taraflar için sorun çözümünden daha önemli olduğunda (Karip, 1999); boyun eğen taraf böyle davrandığında ileride daha büyük kazanç elde etmeyi umduğunda bu tekniği kullanmak daha faydalı olabilir. Güç mesafesinin fazla olduğu Türk kültüründeki geleneksel bürokratik örgüt yapısı düşünüldüğünde, astlarla üstlerin yaşadığı çatışmalarda astların üstleriyle ters düşmemek adına ya kaçınmacı ya da üstlerin çıkar ve ihtiyaçlarına boyun eğici tarzda yaklaşacakları beklenebilir.

3. *Zorlama / Rekabet / Hükmetme tarzı* : Bu çözüm tarzı, ilişkiye ve karşı tarafa hiç önem vermeyerek tamamen kendi çıkarlarını gözetme ve ne pahasına olursa olsun

amacını gerçekleştirmeye çalışma davranışıdır (Rahim, 2002). Bu tarzı benimseyen kişinin kendi çıkarlarını tatmin etme arzusu yüksekken, başkalarının çıkarlarını tatmin etme arzusu düşüktür. Kendi çözümlerini kabul etmeye zorlayarak kurumsal yetki, güç, ödüllendirme ve cezalandırma, şantaj hatta fiziksel güç kullanarak karşısındakiler üzerinde egemenlik kurmak isterler. Daha çok yetkeci anlayışın hakim olduğu örgütlerde bu tarzın yaygın olarak kullanıldığı söylenebilir (Karip, 1999). Çatışma içinde oldukları tarafın çıkarlarını gözardı edip, kendi çıkarlarını gözettikleri için, kazan-kaybet dinamikleri içeren bu rekabetçi ya da zorlayıcı tarzın bile, çabuk ve ani kararların verilmesi gereken acil ve kriz durumları, herkesi etkileyecek ama hoşa gitmeyecek kararların alınmasını gerektiren durumlar, haklı olduğunuzdan emin olduğunuz kurum için hayati konularda fayda sağlayabileceği unutulmamalıdır.

4. *Uzlaşma / Denge kurma tarzı*: Kendi hedeflerinin bir bölümünden vazgeçerek ve çatışma içinde olunan kişiyi de hedeflerinin bir bölümünden vazgeçmeye ikna ederek bir uzlaşmaya varma davranışıdır. Uzlaşmacı tarzı kullanan ya da benimseyen kişi çatışmayı her iki tarafın da birşeyler kazanmasıyla ve iki uç yaklaşımın orta noktasının bulunmasıyla çözmeye çalışır. Dolayısıyla bu tarz çatışma çözümünde, tarafların nispi güçlerine bağlı olarak alıp vermeler, pazarlıklar ve müzakereler vardır. Çatışmalara uzlaşmacı bir tavırla yaklaşan kişiler herkesin hoşnut kalacağı bir sonuca ulaşmak için hedeflerinin bir bölümünden fedakarlık etmeye razıdırlar (Rahim ve Psenicka, 2002). Açık ve kesin bir kazananın da, kaybedenin de olmadığı bu tarzda taraflar, çoğu kez karmaşık konulara geçici çözümler bulduklarından bir süre sonra tarafların yeniden çatışması ihtimali mevcuttur (Koçel, 2007). Bununla birlikte, bu tarz aynı anda birlikte varolmayacak nitelikteki çözüm isteklerini uzlaştırmak ve aralarında eşit güç dengesi bulunan tarafların çözmeye kendilerini adadıkları sorunu iki tarafı da kısmen memnun edecek şekilde çözmek gerektiğinde işe yarar.

5. *Problem çözme / Birleştirme / İşbirliği tarzı*: Çatışma içindeki taraflardan her birinin hem kendi, hem de karşı tarafın ihtiyaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak şekilde işbirliği içerisinde karşılıklı kabul edilebilir bir çözüm bulma davranışıdır. Bilgi alışverişine dayalı olan bu tarzda farklı görüşlerin geçerli yanları birleştirilerek tarafları tamamen tatmin eden bir çözüm arayışına girilir. Bu tarzı benimseyen kişinin gerek kendi çıkarlarını, gerekse de başkalarının çıkarlarını tatmin etme arzusu yüksektir. Dolayısıyla işbirlikçi tarz, kazan-kazan dinamiklerini içeren bir yaklaşımdır. Bu yüzden tüm diğer çatışma çözüm tarzları içinde en yapıcı ve etkin olanıdır diyebiliriz. Bu tarzı kullanan kişiler, çatışma durumlarını "bilge"ce bir yaklaşımla açıklık, bilgi paylaşımı, alternatifler oluşturma ve yaratıcılığa dayalı bir problem çözme süreci olarak görürler (Rahim ve Psenicka, 2002). Hem soruna, hem de ilişkiye odaklı oldukları için, soruna daha akılcı, kalıcı ve sürekli çözüm getirmiş olacaklardır.

Friedman ve Diğ., (2000), bireylerin konumlarına bağlı olarak kendilerinden daha güçlü, eşit güçte veya daha az güçlü diğerleriyle karşılaştıklarında yukarıda sözü edilen farklı çözüm tarzlarını sergileyeceklerini belirtmiştir. Hiç kuşkusuz, astıyla çatışma yaşadığında kaynağını sahip olduğu güçten alan bir kişi hükmetme ya da zorlama stilini kullanırken, üstüyle çatışma yaşadığında muhtemelen aynı stili kullanmayacaktır. Rahim (1986, s.30) ise, "örgüt çalışanlarının, farklı çatışma durumlarını etkin bir şekilde ele alabilmeleri için her beş çatışma çözümü stilini de öğrenmeleri gerektiğini" vurgulamıştır. Bununla birlikte, işbirliği ya da problem çözme yaklaşımının, örgüt içi çatışma çözümünde bir yönetim felsefesi olarak kullanılması ve yaygınlaştırılması sadece taraflara değil, daha global anlamda örgüte de çok şey kazandıracaktır. Örgüt

çalışanlarının karşılıklı olarak "kazan-kazan" bakış açısıyla sorun çözümüne odaklanmaları, farklı görüşlerin yarattığı olumsuz duyguları ya da geçmişteki gerginlikleri bir tarafa koyarak sorun çözümüne odaklanmaları örgüt sorunlarına en doğru ve rasyonel çözümleri getirecektir. Özellikle farklı bakış açılarına sahip kişilerin görüşlerinin geçerli yanlarının birleştirilerek bir konsensüs oluşturulması gereken durumlarda, bazen sorunun tarafların uzlaşmasıyla çözümlenemeyecek kadar önemli olması ya da olumsuz duyguların artık ilişkileri ve kişilerarası iletişimi bozduğu durumlarda işbirliği stili en uygun stildir. Rahim ve Psenicka (2002), işbirliği ya da problem çözme yaklaşımının bireysel ve örgütsel sonuçlarla olumlu bir ilişki içinde olduğunu, zorlama ya da kaçınma yoluyla çatışma çözmenin ise, çatışma yönetimindeki başarısızlığa işaret ettiğini belirtmiştir. Gross ve Guerrero (2000) da, çatışmalara problem çözme tarzıyla yaklaşmanın daha uygun ve etkin örgütsel çatışma yönetimi anlamına geldiğini belirtmişlerdir.

Örgüt Kültürü ve Çatışma Yönetimi ile İlişkisi

Kültür en basit şekliyle, bir topluluk tarafından paylaşılarak o topluluk dâhilindeki bireylerin düşünme şekli ve davranış tarzlarını şekillendiren değer, varsayım ve inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Keskin, Günsel ve Eren, 2004). Örgüt kültürü ise, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünüdür (Schwartz ve Davis, 1981). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançları, varsayımları ve beklentileri ve bireylerin dışında örgüte ait kuralları, örgütün çevresini, logosunu, üyelerin rollerini, işletmenin değerlerini ve felsefesini içerdiğinden aslında işletmenin kimliği ve kişiliğini meydana getirmektedir (Bovvditch ve Buono, 1990). Bireyler örgütteki sosyalleşme süreciyle birlikte, ne tür davranışların ve faaliyetlerin kabul edilebilir olduğuna ilişkin normlar geliştirir ve paylaşırlar. Örgüt kültürü kavramı, aynı ulusal kültür kapsamında yer alan işletmeler arasındaki farklılıkların anlaşılabilmesi açısından önemli bir temel teşkil etmektedir. Nasıl ki bireyler, kültürel yapılarının da etkisiyle farklı kişiliklere sahip iseler, benzer şekilde örgütlerin de farklı özellikleri, sahip oldukları kendilerine has kültürleri ile açıklanabilmektedir (Schein, 1990).

Örgüt kültürüne ilişkin birçok sınıflama yapılmıştır. Harrison (1972) ve Handy (1985), örgütlerin sahip olduğu kültür özelliklerini temel olarak güç, rol, görev ve birey kültürü olmak üzere dört grupta incelemişlerdir. Güç kültürü gücün ve denetimin merkezde toplandığı; rol kültürü hiyerarşik ve bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu; görev kültürü iş-görev vurgulu, örgütsel amaçların ve işlerin yapılmasının ön planda tutulduğu; ve birey kültürü de bireyin merkezde olduğu ve "örgütler bireyler içindir" anlayışının hakim olduğu kültür tipleridir. Pheysey (1993) de, benzer şekilde dört tip örgüt kültüründen söz etmektedir: rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü. Rol kültüründe piramit tipi hiyerarşi ve rasyonellik; başarı kültüründe işlerin yapılması ve amaçların gerçekleştirilmesi; güç kültüründe gücün belirli merkezlerde toplanması ve destek kültüründe ise bireyler arası ilişkiler, etkileşim, işbirliği, güven ve kararlara katılma ön plandadır.

Quinn ve McGrath (1985) ve Cameron ve Quinn (1999), örgütsel başarı ve etkinlik ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi temel alarak örgüt kültürünü benzer tipolojilerle incelemişlerdir. Quinn & McGrath'in rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik olmak üzere dört sınıfa ayırarak incelediği örgüt kültürünü Cameron & Quinn klan, pazar, adokrasi ve hiyerarşi kültürleri olarak tanımlamıştır. Klan kültüründe birlik,

beraberlik, sadakat, işbirliği ve aile gibi olma duygusunun önemli olduğu bir yapı varken; pazar kültüründe rekabet avantajının, pazar hakimiyetinin ve amaçlara ulaşmanın ön planda tutulduğu başarıya odaklı bir yapı söz konusudur. Örgütsel yapılaşmanın düşük düzeyde tutulduğu adokrasi kültüründe, bireysel yaratıcılık, girişimcilik ve yenilikçilik teşvik edilirken, çevreye uyum sağlama, yeni pazarlar bulma ve büyümeye büyük önem verilir. Hiyerarşi kültüründe ise, ileri düzeyde formallik ve yapılaşma söz konusu olup, standart kurallar, prosedürler, yönetmelikler ve istikrar büyük önem taşımaktadır.

Örgüt kültürünü belirlemek adına yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri olan Cooke ve Rousseau (1998)'nun geliştirdiği Örgüt Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory), üç ana boyutun altında yer alan oniki bağımsız fakat birbiriyle ilişkili alt boyuttan oluşmaktadır. Birey/Güvenlik Kültürü ana boyutu altında onay odaklı, geleneksel, bağımlı, kaçınmacı alt boyutları; Doyum Kültürü ana boyutu altında başarı odaklı, kendini gerçekleştiren, işbirlikçi (insalcıl), ilişki odaklı alt boyutları ve İş/Güvenlik Kültürü ana boyutu altında ise muhalefet odaklı, güç odaklı, rekabetçi, mükemmelliyetçi alt boyutları yer almaktadır. Shtogren (1984, s.30) bu tarzların örgüt kültürünü, "yöneticiler ve astlarının birbirlerine ve işlerine yönelik nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen paylaşılan değerler ve inançlar" bağlamında ölçtüğünü belirtmektedir.

Kültürel değişkenler, bireylerin sosyal bir etkileşimde nasıl davranacağı, durumu nasıl algılayacağı ve bu duruma nasıl bir çözüm getireceği üzerinde önemli bir role sahiptir. Aynı şekilde kişisel değişkenler de insanların durumları nasıl algıladığı ve durumlar karşısında nasıl davrandığı ile ilişkilidir. Kültür, hakim olduğu ortamda kişilerin nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili normları belirler. Bireyler ne şekilde davrandıklarında ne şekilde algılanacakları ve nasıl tutum ve davranışlarla karşılaşacaklarına dair hükümlerini söz konusu kültürün özelliklerine göre verirler. Örgüt kültürü de, işyerinde öğrenilen ve o işyeri sınırları içinde geçerli olan paylaşılmış uygulamaları, değerleri, temel varsayımları, öyküleri, tören ve seremonileri ve ortak anlamları barındıran karmaşık bir olgudur (Santoro ve Gopalakrishnan, 2000). Örneğin, kişisel inisiyatif kullanmanın teşvik edildiği güçlendirici bir kültürde kişi işini yaparken mevcut sistemin dışına çıkmak konusunda daha rahat hissedebilirken, daha çok bürokrasi ve güç aralığı olan bir kültürde bu tür davranışları göstermekten kaçınabilirler. Dolayısıyla, bir kültür açısından önem taşıyan bir durum diğerinde rahatlıkla ihmal edilebilmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006).

Bireyler farklı kültürlerde davranışlarının olası sonuçlarını farklı şekillerde öngörürler. Örgütler çalışanlarının davranışlarını etkilemek için bazı davranışları ödüllendirip bazılarını cezalandırırlar. Hangi davranışların ödüllendirilip hangilerinin cezalandırılacağı ise, örgüte hakim olan kültür özelliklerinin belirleyiciliğindedir. Örgüt çalışanlarının karşılıklı etkileşimlerinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan çatışma durumlarında da, çatışmanın yer aldığı ortam ve taraf olan kişiler çatışmanın en önemli bileşenlerindendir. Çatışmanın oluşması, algılanması, çatışma çözümünün çatışma sonucuyla ilişkilendirilmesi ve belirli bir çözüm stratejisinin ödüllendirilmesi örgüt kültürünün özelliği ile ilişkilidir. Bu da bireylerin seçecekleri çatışma çözüm stratejisinin çatışma sonucunda elde edecekleri fayda ile ilişkisini kurarken söz konusu çatışmanın cereyan ettiği kültürün özelliklerini de hesaba kattıklarını açıklar. Dolayısıyla çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir.

Çatışma yönetimi alanında gerçekleştirilen geçmiş araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün göz ardı edilmekte olduğu görülse de, son yirmi yıllık zaman diliminde çatışma yönetimi tarzlarına dair farklı ülke ve kültürler üzerinde gerçekleştirilen pek çok araştırma çatışma yönetimi süreci ve stratejisinde kültürel bağlamın yadsınamaz önemini gözler önüne sermektedir (Holt ve DeVore, 2005; Zarankin, 2008). Araştırmacılar, bireyci olarak tanımlanan bir kültürün üyelerinin daha doğrudan ve iddialı yolları tercih ettiğini ifade etmektedir. Amerika, Avusturya, Kanada, Almanya ve İngiltere gibi bireyci kültürlerin düşük-bağlamlı iletişim tarzlarında güçlü bir sözlü iletişim hakimdir; bireyler karşı tarafla doğrudan yüzleşme ve dolaysız iletişim tarzını tercih ederler. Yüksek-bağlamlı iletişim tarzını kullanan toplulukçu kültürlerdeki bireyler için ise, grup içi ahenk ve uyum önemlidir ve birbirleriyle dolaylı yoldan iletişim kurmayı tarcih ederler (Hall, 1976; Gudykunst ve Kim, 2003). İletişim tarzlarındaki bu farklılılığın çatışma çözüm tarzlarına da yansıyacağını varsayabiliriz. Bireyci kültürlerdeki bireyler daha çok kendileri ve kendi öncelikleri ile ilgilenmelerinin doğal bir sonucu olarak daha rekabetçi ve iddialı bir çatışma çözüm tarzını kullanacaklardır. Bununla birlikte, birey bilincinin yerleşmiş olması, çatışma konusu ve karşı tarafla doğrudan yüzleşebilme sonucu probleme odaklanarak karşılıklı kazanç sağlayacakları problem çözme tarzını da yaygın olarak kullanabilirler. Öte yandan, görgül çalışmalar karışık sonuçlar gösterse de, toplulukçu kültür üyelerinin daha ziyade kaçınma ya da uyum gösterme tarzıyla çatışmaları çözdükleri görülmektedir (Zhang, 2007). Çin, Japonya, Kore ve Meksika`da olduğu gibi toplulukçu kültürlerde, grup her zaman bireyin önünde gelmektedir. Bu tür toplulukların ilişki tarzında bireyler çatışmadan kaçınmakta ya da en azından uzlaşma yoluna gitmekte böylece yüz kızartıcı durumlardan kaçınmaktadırlar. Bu görüşleri destekleyen pek çok araştırma mevcuttur. Örneğin, toplulukçu bir kültüre sahip olan Brezilyalılar, çatışma durumunda uzlaşma ve kaçınma yöntemlerini ağırlıklı olarak tercih ettiklerini dile getirmektedirler (Holt ve DeVore, 2005). Buna paralel olarak, yine Hong Kong ile ABD arasında tercih edilen çatışma yönetimi stratejisinin karşılaştırılmasında, Amerikalıların daha muhalif bir çatışma yönetimi stratejisi seçmelerine karşın Çinlilerin daha dostane bir strateji tercih ettikleri görülmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006). Meksika gibi toplulukçu bir kültürden gelen deneklerin kaçınma ve uzlaşma stratejilerini, problem çözme gibi daha aktif ve diyaloga dayalı stratejileri tercih eden bireyci kültüre mensup Amerikalı deneklere nispeten çok daha fazla kullandıkları görülmektedir. Öte yandan, Hofstede (1980) ve Holt & DeVore (2005), bireyci kültürlerin daha hükmedici ve rekabetçi çözüm tarzlarına yöneldiklerini, toplulukçu kültürlerin kaçınmacı ve uzlaşmacı tarzların yanında problem çözümüne yönelik işbirlikçi tarzı da benimsediklerini ifade etmektedirler. Örneğin, Kim ve Diğ., (2007) Japonya, Çin ve Güney Kore gibi ortaklaşa davranışçı değerlere sahip Doğu Asya ülkelerinin işbirliğine yatkın olduklarını ve dolayısıyla çatışmalara kazan-kazan tarzıyla yaklaştıklarını belirtmektedirler. Bu ülkelerle benzer kültürel değerler paylaşan Türkiye'nin de büyük oranda kazan-kazan stratejisinin uygulandığı ülkelerden biri olması beklenirken Sargut'a (2001) göre, Türk kültüründe rastlanan "düşük sinerji" ve "düşük güven düzeyi" işbirliği gerektiren kazan-kazan stratejisinin kullanılmasının önündeki iki büyük engeldir.

Kültür ve çatışma yönetimi konusundaki çalışmalar daha çok milli kültür üzerine odaklanmakla birlikte milli kültür özellikleri ile çalışmamızdaki örgüt kültürü boyutları arasında benzerlikler kurulabilir. Örgüt çalışanlarının önceliğinin kişisel hedefler ya da grup hedefleri olarak şekillenmesi, onların çatışma durumunda izleyeceği stratejiyi

belirleyen ana unsurlardan birini teşkil etmektedir. Bunun yanında söz konusu durumun bir çatışma olarak algılanıp algılanmaması ya da ne tür bir çatışma olarak algılandığı da kültürle ilişkilidir. Rekabete dayalı bir örgüt kültüründe oluşan çatışma konusu, sıklığı ve şiddetinin işbirliğine dayalı bir kültürde oluşanlardan farklı olması beklenebilir. Örneğin, işbirliği yapmayı destekleyen bir örgüt kültüründe işgörenler çatışmaların çözümünde işbirlikçi ya da uzlaşmacı bir tutum sergileme eğiliminde iken; rekabete dayalı bir örgüt kültüründe işgörenler daha baskın ve zorlayıcı bir yaklaşımı tercih edebilirler (Kaushal ve Kwantes, 2006; Santoro ve Gopalakrishnan, 2000). Bu çalışmada ele alınan işbirliğine ve rekabete dayalı kültür boyutları, bir örgütte başarılı olmak için çalışanlardan neyin ne derecede beklendiği ile ilgilidir. Çalışanlardan diğer çalışanların önüne geçmeleri ve onlardan daha iyi olmaları beklenebildiği gibi diğer çalışanlarla işbirliği halinde olmaları da beklenebilir. Bu durum hangi tür davranışların değerli görüldüğü, teşvik edildiği ve ödüllendirildiği ile ilgilidir. Rekabete dayalı kültürel değerlere sahip örgütlerde çalışanlar, öne geçtikleri, kazandıkları ve diğerlerinden daha iyi performans gösterdikleri için ödüllendirilirler. İşbirliğinin vurgulandığı kültüre sahip olan örgütlerde ise, üyelerin rahatlıkla diyaloğa girip iletişim kurmalarına imkân veren yeterli serbesti mevcuttur. İşbirliğine dayalı örgüt kültürlerinde, çalışanlar bireysel ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmek için hedefler koymak, insiyatif almak ve birlikte çalışmak gibi normları benimserler. Kültürleri işbirliğine dayalı örgütlerin bu nitelikleri dikkate alındığında çalışanların çatışma çözümünde uzlaşma ve problem çözme stratejilerini izleyeceğini; rekabetçi örgüt kültüründeki çalışanların ise daha çok zorlama, uyma ve kaçınma gibi kazan-kaybet stratejilerine yöneleceğini varsayabiliriz.

İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı ve Çatışma ile İlişkisi

Duygusal tepkiler örgüt içindeki çok sayıda faktörden etkilendiği gibi yine çok sayıda faktörü de etkiler. Farklı özelliklere sahip bireyler kendileri için farklı sosyal ortamlar yaratma eğilimindedirler. Yani, bireyin "durumu" sadece dış şartlara değil aynı zamanda etrafındaki diğer birey ve sorunlara karşı yaklaşımlarına da bağlıdır. Benzer şekilde, yaşanan çatışmalar sadece dış şartların değil aynı zamanda bireylerin iş yerinde yaşadıkları sorunlara yaklaşırken kullandıkları çatışma yönetme tarzlarının da bir sonucudur diyebiliriz. Çatışma türlerini analiz ederken araştırmacıların özel ilgi gösterdiği değişkenlerden birisi de çalışanların gösterdiği iyi olma hali ve tatmin gibi duygusal durumlarıdır. Bu değişkenler çatışma ile olduğu gibi, performans, işten ayrılma eğilimi ve örgüt sağlığı gibi kavramlarla da ilişkilidirler (Spector ve Jex, 1998). Huzur duygusunu yoğun olarak yaşayan bir insanın öfke duygusunu yoğun olarak yaşayan bir insana göre daha farklı çatışma yöntemleri belirlemesi beklenebilir. Belirlenen çatışma yönteminin niteliği de yine bireyin nasıl hissedeceği ile ilgilidir.

"İyi olma hali"nin çok sayıda faktörün etkisi altında olan karmaşık bir psikolojik kavram olduğu söylenebilir. Bireyin iyi oluşunu belirleyebilecek faktörler düşünüldüğünde her ne kadar ilk akla gelen çevresel koşullar ya da bireyin karşı karşıya kaldığı durumlar olsa da, iyi olma hali bireyin kişilik özellikleri ile de yakından ilgilidir. Yapılan analizlerde genel özyeterlilik ve başarı odaklılığın iyi olma halinin pozitif ve negatif unsurları ile anlamlı korelasyonlar gösterdiği bulunmuştur (Devos ve Diğ., 2006).

Watson, Clark ve Tellegen (1988) duygunun negatif duygular ve pozitif duygular olarak genel iki uzlamda incelenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yüksek negatif

duygu ansiyete ve düşmanlık ile ifade edilirken, yüksek pozitif duygu huzur ve rahatlık ile ifade edilmiştir. Yüksek pozitif duygu, hoş bir uyarılmışlık (örn. heves) ile belirtilirken yüksek negatif duygu, hoş olmayan uyarılmışlıkla (örn. kızgınlık) belirtilir. Yazarların hazırladığı Pozitif Duygu- Negatif Duygu Ölçeği, (Positive Affectivity - Negative Affectivity Scale, PANAS) herhangi bir kavram bazlı olmadan, daha çok genel anlamda pozitif ve negatif duyguları ölçmek üzere geliştirilmiştir ve yaygın olarak kullanılır. Ancak söz konusu ölçek, daha özel boyutlara ilişkin duyguları ölçmek için kullanışlı değildir.

İşe ilişkin duygusal iyilik algısı üzerine ilk kapsamlı çalışma Warr (1987) tarafından gerçekleştirilmiş, geliştirilen modelde işe ilişkin duygusal iyilik algısını etkileyen duygular iki alt boyutta bağlılık ya da ilişkisizlik boyutuyla irdelenmiştir. İşe ilişkin duyguları ölçmek amacıyla, Warr (1990), kaygı-huzur ve depresyon-coşku uzanımlarına ayrılmış, daha çok iş üzerine odaklanan, işe ilişkin duygusal iyilik algısını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirmiştir. Daniels (2000), iş yerinde duygusal iyilik algısının temel bileşenlerini iki ana eksende açıklamıştır. Birinci boyut depresyon ve kaygı, kızgınlık gibi negatif duygularla ilgiliyken, diğeri coşku gibi hoş ve uyarılmış, pozitif duygularla ilgilidir.

Katwyk ve Diğ., (2000) de, işe ilişkin duygusal iyilik algısını ölçmek üzere bir ölçek geliştirerek bu ölçeği ABD normlarına uyarlamışlardır. Oluşturdukları bu ölçeği, işe ilişkin duygusal iyilik algısının, iş stres yapıcıları, fiziksel semptomlar ve iş tatminiyle olan ilişkilerini saptamak için kullanmışlardır. Ölçek iki ana eksenin farklı kombinasyonlarından oluşan dört alt boyut içerir. Bu dört boyut, ölçekteki duygu ifade eden maddelerin, yüksek/düşük memnuniyet (pleasure) ve yüksek/düşük uyarılmışlık (arousal) adları verilen iki ana eksene dağılmaları ile elde edilmiştir. Memnuniyet ekseni kişinin işiyle bağlantılı genel mutluluk düzeyini belirleme amacını taşırken, uyarılmışlık ekseni bireyin güdülenme (motivasyon) düzeyini açıklamaktadır. Oluşan dört alt boyut, yüksek memnunluk yüksek uyarılmışlık (YMYU), yüksek memnunluk düşük uyarılmışlık (YMDU), düşük memnunluk yüksek uyarılmışlık (DMYU) ve düşük memnunluk düşük uyarılmışlık (DMDU) şeklindedir. Düşük memnunluk/yüksek uyarılım bölgesinin (DMYU) birey tipi gergin ve kaygılı nitelikleri taşır (madde örnekleri: tiksinti, korku, kızgınlık, hayal kırıklığı). Düşük memnunluk/düşük uyarılmışlık (DMDU), kendi içine kapanmış ve kendisini kötü hisseden ama bununla birlikte güdülenme düzeyi de düşük bir bireylerle ilgilidir (madde örnekleri: bezgin, yorgun). Öte yandan, olumlu duygu durumunun yüksek uyarılmışlıkla kesiştiği noktada (YMYU) bireyler mutlu ve aktiftir (madde örnekleri: neşe, heves, coşku, esinlenme). Olumlu duygu durumunun düşük uyarılmışlıkla kesiştiği noktada (YMDU) ise huzurlu, ancak, düşük güdülenme düzeyine sahip bir bireyler karşımıza çıkar (madde örnekleri: huzur, hoşnutluk, tatmin). Katwyk ve diğ., (2000) tarafından geliştirilen İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği, Bayram ve Diğ., (2004) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Literatürde öznel iyi olma ile ilgili tipik kendini değerlendirme (self-report) yöntemi kullanılmaktadır. Bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin oldukça yüksek bulgular elde edilmiştir (Yetim, 2001).

Çatışmanın temelinde çıkarlar, istekler, algılar vb. konulardaki kişisel farklılıklar vardır. Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültürde yetişme tarzları, duyguları ve zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Bu açıdan bakıldığında genel duygu durumları da çatışmayı etkileyen kişilik faktörleri gibi ele alınabilir. Bazı davranış bilimci ve

düşünürlere göre *çatışma*, sadece düşmanca duyguların açığa vurulmasıyla ilgilidir (Kılınç, 1985). Bu söylem tam anlamıyla doğru olmasa bile, duyguların çatışma üzerinde ne derece etkili olduğu ile ilgili çıkarım yapmamıza olanak sağlar.

Pondy (1972) ise, örgütsel çatışmanın yönünü ve türünü belirlemede etkili olan unsurların arasında bireylerin duygu durumlarına (stres, huzursuzluk, düşmanlık, kaygı gibi) da yer vermiştir. Bu ifadeler daha çok olumsuz duygu durumları ile ilişkili olsa da, olumlu duygu durumlarının da çatışma yönetimi stratejisi seçimi konusunda etkili olacağı öne sürülebilir. Daha huzurlu, neşeli ve mutlu bir çalışanın problem çözme ya da uzlaşma yönünde eğilimli olması ya da daha bıkkın, huzursuz tehdit altında bir çalışanın rekabetçi, ödün verici ya da kaçınıcı stratejilere yönelmesi beklenebilir. Geri çekilmede genellikle taraflarda bir tehdit duygusu hakimdir. Kişiler kendilerini tehdit altında hissediyorlarsa kaçınma yoluna gidecekler böylece çatışmadan uzaklaşacaklardır (Kılınç, 1986).

Duygu ve tutumlar mevcut durumun çatışmaya dönüşecek şekilde kişiselleşip kişiselleştirilmeyeceğini etkiler. Kişiselleştirilmemiş durumların problem çözme yoluyla çözümü mümkün olmakla beraber, kişiselleştirilmiş durumlar gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Taraflar arasındaki ortak ilişkiye ilişkin his ve tutumlar nihai davranışı etkilemektedir (Bumin, 1990). *"Kişilik, zamanın insanlara birer biyolojik ve sosyal özellikler olarak yüklediği ve belirli zaman içerisinde de sürekliliğini koruyan psikolojik davranışlarındaki (düşünceler, duygular, ve eylemlerdeki) farklılıkların ve ortaklıkların hepsini belirleyen eğilim ve karakterin tamamına verilen addır"* (Eroğlu, 1996, s.139). Bu açıdan bakıldığında genel duygu durumlarına bir tür kişilik değişkeni gibi yaklaşılabilir.

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokmakta, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin, kıskançlıkların girmesi ve örgüt içinde güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi veya grupların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Eren, 2001). Bu söyleme göre, örgüt içindeki ödüllendirme kültürü rekabetçi ise çalışanlarda olumsuz duygulanımlara yol açarak rekabetçi ya da kaçınıcı çatışma yöntemlerine eğilim göstermelerine yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında ise, duygusal iyilik algısı kültürün yol açtığı bir kavramken çatışma stratejisinin belirlenmesine etki ettiği düşünülürse bir ara değişken rolü oynayabilmektedir.

İletişimi, bilginin, fikirlerin, tutumların, olayların, kanaatların ve duyguların bir kimseden diğerine sözlü veya sözsüz olarak aktarılması işlemleri şeklinde tanımlayabiliriz (Koptagel, 1982). İletişimin hem içeriğinde, hem de iletişim sürecindeki davranışlarda duygular çok önemli bir belirleyicidir. Kişilerin genel duygu durumlarının iletişim içeriğini ve sürecini etkilediği düşünüldüğünde; çatışma nedeni, çatışma sürecindeki davranışlarının türü vb. birçok değişkeni de etkilemesi beklenen bir sonuçtur.

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kızgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışmaların belli başlı göstergelerini oluşturur (Şimşek, 2002). Buna göre duygular çatışma stratejisinin

belirlenmesini etkilediği gibi belirlenen çatışma stratejisinin doğurduğu sonuçlar da kişilerin duygu durumunu etkiler.

Yaşanan duygular insanın sadece psikolojik durumu üzerinde değil fizyolojik sağlığı üzerinde de etkilidir. Olumsuz fiziksel sağlıktan etkilenen işe geç gelme, performans düşüklüğü vb. işle ilgili birçok durum da uzun süreli ve yoğun yaşanan duygularla ilgilidir. Duygusal iyilik üzerine yapılan çalışmalar negatif duyguların uzun süreli yaşanmasının, yüksek tansiyon ve kanser gibi birçok fiziksel rahatsızlıkla sonuçlanabileceğini göstermiştir (Smith, 1992). Katwyk ve Diğ., (2000) tarafından yürütülen çalışmalar iş stresörleri ve duygusal iyilik algısı arasındaki bağlantıları net bir biçimde ortaya koymaktadır. İş stresinin duygusal iyilik algısı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Bu da stresi azaltan dinamiklerin iyilik algısı üzerinde olumlu etkiler oluşturacağını doğrular niteliktedir.

Özetle, çatışmada taraf olan kişiler ve çatışmanın yapıldığı ortam çatışmanın en önemli bileşenlerindendir. Kültürel değişkenlerin etkisi bireylerin sosyal bir etkileşimde nasıl davranacağı, durumu nasıl algılayacağı ve bu duruma nasıl bir çözüm getireceği üzerinde önemli bir role sahiptir. Aynı şekilde kişisel değişkenler de insanların durumları nasıl algıladığı ve durumlar karşısında nasıl davrandığı ile ilişkilidir. Kültür, hakim olduğu ortamda kişilerin nasıl davranmaları gerektiği ile ilgili normları belirler. Bireyler ne şekilde davrandıklarında ne şekilde algılanacakları ve nasıl tutum ve davranışlarla karşılaşacaklarına dair hükümlerini söz konusu kültürün özelliklerine göre verirler. Yine bireylerin genel olarak kendilerini nasıl hissettikleri çatışmaya karşı yaklaşımlarını ve çatışma sürecindeki davranışlarını etkileyecektir. Olumlu duyguları sıklıkla yaşayan bireylerin daha çok işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yöntemlerini seçeceği, olumsuz duyguları sıklıkla yaşayan bireylerin ise kaçınma, kabullenme ve rekabet stratejilerini seçecekleri öngörülmektedir.

Araştırmanın amacı ve modeli

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürünün rekabete ya da işbirliğine dayalı olmasının ve çalışanların işe ilişkin duygusal iyilik algılarının, seçilen çatışma çözümü stratejilerine etkisini belirlemektir. Yapmış olduğumuz literatür taramasına dayanarak aşağıdaki hipotezleri ve modeli oluşturduk.

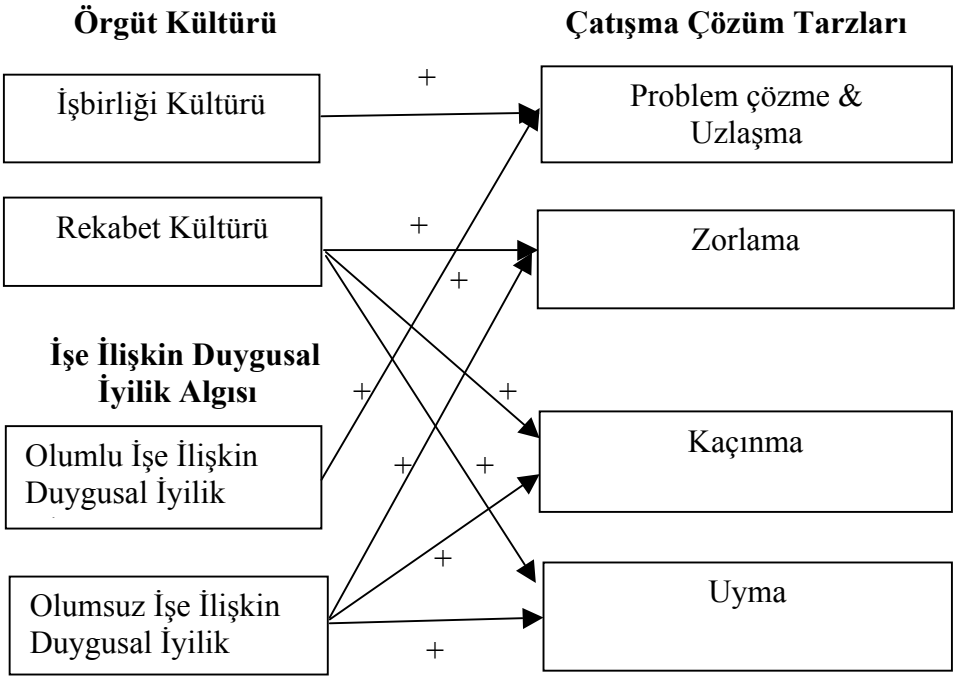
H1: İşbirliğine dayalı örgüt kültürü ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Rekabete dayalı örgüt kültürü ile kaçınma, uyma ve zorlama çatışma tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşe ilişkin olumlu duygusal iyilik algısı ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İşe ilişkin olumsuz duygusal iyilik algısı ile zorlama, uyma ve kaçınma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Oluşturduğumuz hipotezler doğrultusunda Şekil 1 de görülen modeli önerebiliriz.



Şekil 1. Önerilen araştırma modeli

Yöntem

Örneklem

Araştırmanın anketi katılımcılarla internet yoluyla paylaşılmış, çok sayıda çalışana e-posta yoluyla ankete ulaşabilecekleri internet uzantısı gönderilmiştir. Farklı özel sektörde çalışan 400 kişiye gönderilen anketleri toplam 236 kişi eksiksiz doldurmuştur. Anket formu örgüt kültürü, işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve çatışma çözümü stilleri ölçeklerini içermektedir. Katılımcılar ayrıca yaş, cinsiyet, en son mezun olunan okul, toplam çalışma süresi ve örgütteki çalışma süresini belirtmişlerdir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların *Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi Dağlımı (N=236)*

	Lise	Üniversite	Lisans Üstü
Kadın (N=104)	6	70	38
Erkek (N=122)	12	80	30
Toplam	18	150	68

Katılımcıların yaşları 20 ile 48 arasında (Ort.=27.42) değişmektedir. Tablo 2'de de görüldüğü gibi katılımcıların %47,5'i (N=104) kadınlardan oluşturmaktadır. Benzer şekilde, katılımcıların %64.2'si (N=150) üniversite mezunu; küçük bir bölümü (N=18) lise mezunudur. Katılımcıların ortalama çalışma süresi 7,78 (SS=4.67) yıldır ve mevcut kurumlarındaki çalışma süresi ortalaması 3.16 yıldır (SS=2,19).

Veri Toplama Araçları

Katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla demografik bir bilgi formu hazırlanmıştır. Formda, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalıştıkları pozisyon, toplam çalışma süreleri ve şu anda çalıştıkları şirketteki çalışma süreleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Ayrıca İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği, İşletme Kültürü Ölçeği ve Çatışma Çözüm Tarzları Ölçeği kullanılmıştır.

İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği - İİDİA (Job Related Affective Well Being Scale - JAWS)

Katwyk ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği, Bayram ve diğerleri (2004) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Söz konusu ölçek, yüksek memnunluk yüksek uyarılmışlık (YMYU), yüksek memnunluk düşük uyarılmışlık (YMDU), düşük memnunluk yüksek uyarılmışlık (DMYU) ve düşük memnunluk düşük uyarılmışlık (DMDU) şeklinde dört alt boyuttan oluşmaktadır. Bu dört boyut, duygu ifade eden ölçek maddelerinin yüksek/düşük memnuniyet (pleasure) ve yüksek/düşük uyarılmışlık (arousal) adları verilen iki ana eksen üzerinde dağılımlarından elde edilmiştir. Bu eksenlerden, memnuniyet ekseni kişinin işiyle bağlantılı genel mutluluk düzeyini belirleme amacını taşırken, uyarılmışlık ekseni bireyin psikolojik sisteminin güdülenme (motivasyon) düzeyini açıklamaktadır. Böylelikle ankette toplamda 10 olumsuz duygu belirten ifade ve 10 tane de olumlu duygu belirten ifade bulunmaktadır. İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği'nin 30 maddelik ve 20 maddelik uzun ve kısa versiyonları mevcuttur. Bu çalışmada 20 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçek kişilerin işe yönelik duygusal tepkilerini ölçmek üzere tasarlanmıştır. Her maddede katılımcıların bir duyguyu, belirli bir süredeki iş deneyimi boyunca ne sıklıkla yaşadıkları "1=Hiçbir zaman"dan "6=Çok sık"a uzanan 6'lı ölçek üzerinde değerlendirmeleri istenmiştir.

İşletme Kültürü Ölçeği

Çalışanların içinde bulundukları örgüt kültürünü ne ölçüde "*rekabet, kişisel başarı ve kazanmaya*" ya da "*uyum, destek ve işbirliğine*" dayalı olarak algıladıklarını belirlemek için Cooke ve Rousseau'nun (1988) geliştirdiği Örgüt Kültürü Envanterinin *Başarı odaklı* ve *İşbirliği odaklı* kültür alt boyutlarını Türkçe'ye çevirerek kullandık. 20 maddeden oluşan ölçekte katılımcılardan, iş yerlerinde başarılı olmak için çalışanlardan neyin ne derecede beklendiğini "1=Hiç Katılmıyorum"dan "6=Tamamen Katılıyorum"a kadar uzanan 6'lı ölçekle değerlendirmeleri istenmiştir.

Çatışma Çözüm Tarzları Ölçeği

Çalışmada katılımcıların çatışma çözüm stratejilerini ölçmek için Thomas ve Ruble'nin (1977) Çatışma Yönetimi Stilleri Modeli ve Rahim'in (1983) geliştirdiği Örgütsel Çatışma Envanteri'nden (Organizational Conflict Inventory) esinlenerek Kuşçuluoğlu (2004) tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek 25 ifadeden oluşmaktadır ve katılımcılara iş ortamında yaşadıklarında çatışmaları çözmek için hangi davranışları gösterdikleri "1=Hiç Katılmıyorum"dan "6=Tamamen Katılıyorum"a kadar uzanan 6'lı ölçekle sorulmuştur.

Verilerin Analizi

Katılımcılardan elde edilen anketler SPSS 16 programıyla analiz edilmiştir. Araştırma hipotezleri ve sonuçları Temel Bileşenler Analizi, iç tutarlılık analizi, Pearson

korelasyon katsayısı, çoklu hiyerarşik regresyon, ANOVA ve bağımsız gruplar t-testi kullanılarak test edilmiştir.

Bulgular

Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Ölçeği - İİDİA (Job Related Affective Well Being Scale - JAWS) Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı (İİDİA) ölçeğinin faktör yapısını tespit etmek için Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır (Tablo 2). Yapılan analizlerde her iki faktöre yaklaşık değerlerde dağılan "huzur" ifadesi çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 2: İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı Faktör Analizi Sonuçları

	Madde Yükü	
Madde	**Olumsuz İİDİA**	**Olumlu İİDİA**
Tehdit altındaymış gibi hissetme	,840	
Bunalım	,831	
Tiksinti	,824	
Kızgınlık	,815	
Bezginlik	,800	
Korku	,797	
Yorgunluk	,750	
Kafa karışıklığı	,731	
Can sıkıntısı	,718	
Hayal kırıklığı	,655	
Coşku		,868
Heves		,850
Hoşnutluk		,839
Sevinç		,835
Tatmin		,790
İftihar (gurur)		,786
Neşe		,754
İlham duygusu		,677
Memnuniyet		,650

Açıklanan toplam varyans: 76,684
Kaiser–Meyer–Olkin Örneklem uygunluğu: 0.933; df: 171
Bartlett anlamlılık değeri: 0.000; Chi-Square: 2675.13

Sonuçlara göre, ifadeler Olumlu İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı (Olumlu İİDİA) ve Olumsuz İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısı (Olumsuz İİDİA) olmak üzere iki faktör altında toplanmıştır. Yapılan iç tutarlılık analizinde maddeler arasındaki tutarlılığın yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Cronbach α= .96 ve Cronbach α=.96).

Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Örgüt Kültürü ölçeğinin faktör yapısını incelemek üzere Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır (Tablo 3). Bu analizler sonucunda ölçeğin "İşbirliği Kültürü" ve

”Rekabet Kültürü“ isimleri altında iki faktör altında toplandığı ve faktörlerin içsel tutarlılık katsayılarının sırasıyla Cronbach α= .97 ve Cronbach α=.89 olduğu görülmüştür.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Madde Yükü	
	İşbirliği Kültürü (%Var: 42,644)	**Rekabet Kültürü** (%Var: 42,644)
Başkalarını cesaretlendirmek	,911	
Başkalarına destek olmak	,911	
Diğer çalışanlara ödüller vermek	,906	
Başkalarının gelişmesine ve büyümesine yardımcı olmak	,906	
Başkalarını ilgilendiren kararlarda onları da işin içine katmak	,885	
İyi bir dinleyici olmak	,871	
Başkalarının kendileri için düşünmelerine yardımcı olmak	,853	
Çatışmaları olumlu olarak çözmek	,852	
Başkalarına zaman ayırmak / ilgilenmek	,832	
Başkalarının ihtiyaçları ile ilgilenmek	,791	
Üstünlük imajına sahip olmak		,825
İşi yarış haline getirmek		,782
Asla kaybediyor görünmemek		,743
Başkalarının karşısında kazanmak		,689
Her zaman “kazanan” olmak		,689
Aynı işi yapanlardan daha üstün başarı göstermek		,633
Her zaman haklı çıkmaya çalışmak		,613
İlgi odağı olmak		,608
Göz önünde olmak ve dikkat çekmek		,600
İşbirliği yerine rekabete önem vermek		,585

Açıklanan toplam varyans: 67,795
Kaiser–Meyer–Olkin Örneklem uygunluğu: 0.891; df: 190
Bartlett anlamlılık değeri: 0.000; Chi-Square: 2366.484

Çatışma Çözümü Tarzları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çatışma Çözümü Tarzları Ölçeği’nin 25 ifadesinin faktör yapısını incelemek üzere Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Tek bir madde olarak beliren “Uzlaşmaya varmak için karşılıklı fedakarlık yapmanın önemini vurgularım” ifadesi çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve dört faktöre ulaşılmıştır. Çatışma çözümünde tam ve kısmen kazanmanın söz konusu olduğu “Problem Çözme” ve ” Uzlaşma” stratejileri katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanmış ve bu iki faktör birleşerek tek bir faktör oluşturmuştur. Ayrıca ölçekteki “Zorlama”, “Kaçınma” ve “Uyma” tarzları üç ayrı

faktör olarak belirmiştir (Tablo 4). Yapılan iç tutarlılık analizinde faktörlerin maddeleri arasındaki tutarlılığın yüksek olduğu gözlemlenmiştir (sırasıyla: Cronbach α= .96, .92, .85, .73).

Tablo 4: Çatışma Çözümü Tarzları Ölçeği Faktör Analizi sonuçları

	Madde yükü
1. FAKTÖR *Problem çözme* + *Uzlaşma* (% Var: 29,098)	
(Uz) Uzlaşabilmek için biraz alıp, biraz vererek konuyu müzakere ederim.	,834
(PÇ) Çatışma konusuyla açıkça yüzleşip, hem kendi isteklerimi hem de karşı tarafın isteklerini gözeterek çözüm ararım.	,817
(PÇ) Hem kendi hemde karşı tarafın hedef ve çıkarlarını tatmin edici bir çözüm bulmaya çalışırım.	,814
(PÇ) Bulunacak çözümün yalnızca iki taraf açısından değil, sonuçtan etkilenebilecek tüm taraflar açısından en iyi çözüm olmasına çabalarım.	,813
(Uz) Çözüm için kabul edilebilir bir orta yol bulmaya çalışırım.	,809
(Uz) Çözüm ararken karşı tarafla olan ilişkimi de dikkate alır, uzlaşmacı bir yaklaşım sergilerim.	,804
(PÇ) Sorunlara herkes açısından en iyi çözümü getirebilmek için tüm görüşlerin ortaya konmasına ve tartışılmasına çalışırım.	,794
(Uz)Her iki taraf için de kazanma ve kaybetmenin yarı yarıya olduğu bir çözüm ararım.	,721
(PÇ) Beklentilerimizi en iyi karşılayan çözümü bulmak için karşı tarafla tam işbirliği yaparım.	,709
2. FAKTÖR : *Zorlama* (% Var: 17,139)	
(Z) Ne olursa olsun çatışmadan kazançlı çıkmak için mücadele ederim.	,834
(Z) Kendi çözümümü kabul ettirmeye çalışırım.	,809
(Z) Sonucun benim açımdan iyi olması için karşı tarafın üstüne giderim.	,802
(Z) Kendi bakış açımın en doğrusu olduğu konusunda ısrar ederim.	,746
(Z) Görüşümü kabul ettirmek için karşı tarafa baskı yaparım.	,726
3. FAKTÖR: *Kaçınma* (% Var: 16,448)	
(K) Olumsuz duygulara neden olmamak için anlaşmazlıklarımı kendime saklarım.	,841
(K) Çatışma konusunda karşı tarafla yüz yüze gelmekten sakınırım.	,703
(K) Karşı tarafla görüş ayrılığımı açıkça paylaşmaktan kaçınırım.	,709
(K) Fikir ayrılıklarından mümkün olduğunca uzak dururum	,688
(K) Çatışma konusuna bulaşmamaya özen gösteririm.	,524
4. FAKTÖR : *Uyma* (% Var: 10,973)	
(U) Karşı tarafın arzusunu yerine getirmeye çalışırım.	,785
(U) Karşı tarafın hedef ve çıkarlarını gerçekleştirmesine rıza gösteririm.	,780
(U) Karşı tarafın isteklerini karşılamak için kendi isteklerimden vazgeçerim.	,648
(U) Karşı tarafın soruna getirdiği çözüme uyarım.	,582
(U) Karşı tarafın beklentilerini yerine getirmeye çalışırım.	,566

Total variance explained: 78,930
Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0.887; df: 190
Bartlett significance value: 0.000; Approx. Chi-Square: 1008.803

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve aralarındaki ilişkiler

Değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 5'de verilmiştir. Sürekli değişkenler arasındaki ilişkileri gözlemlemek amacıyla, değişkenler arasında Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. Ortalamalar, Standard sapma ve Korelasyon Değerleri

		Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1	İşbirliği Kültürü	3,92	1,41								
2	Rekabet Kültürü	4,05	0,95	-,521**							
3	Problem çözme & Uzlaşma	4,09	1,36	,727**	-,547**						
4	Zorlama	3,27	1,28	-,480**	,575**	-,621**					
5	Kaçınma	2,82	1,00	-,560**	,549**	-,597**	,617**				
6	Uyma	2,91	0,63	,303**	-,100	,367**	-,160	-,101			
7	Olumlu İİDİA	3,20	1,21	,700**	-,491**	,684**	-,416**	-,412**	,323**		
8	Olumsuz İİDİA	3,36	1,32	-,647**	,616**	-,571**	,598**	,611**	-,213**	-,783**	

* $p < .05$, ** $p < .01$

Katılımcıların işe ilişkin olumsuz duygusal iyilik algıları ortalama 3,5 seviyesinden düşük olmakla birlikte, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algılarından daha yüksektir. Katılımcılar çatışmaları çözerken en fazla "problem çözme ve uzlaşma" (X=4,09) stratejisini kullandıklarını, bunu takiben de sırasıyla "zorlama" (X=3,27), "uyma" (X=2,91) ve "kaçınma" (X=2,82) yaklaşımlarını benimsediklerini belirtmişlerdir. Örgüt kültüründe ise, rekabetin işbirliğinden daha baskın olduğu görülmektedir.

Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde, *İşbirliği kültürü*, çatışma stratejileri boyutlarından problem çözme & uzlaşma boyutu ve uyma boyutu ile pozitif (sırasıyla r =,72 ve r =,30); zorlama ve kaçınma boyutları ile ise negatif yönde ilişkilidir (sırasıyla r = -,48 ve r = -,56). *Rekabet kültürü* ise, çatışma stratejileri boyutlarından zorlama ve kaçınma boyutları ile pozitif (sırasıyla r=,57 ve r =,54); problem çözme & uzlaşma boyutu ile negatif (r= -,54) yönde ilişkilidir.

İşbirliği kültürü, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısıyla pozitif yönde (r = ,72); olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısıyla ise negatif yönde (r = - ,64) ilişkilidir. Rekabet örgüt kültürü ise, tam tersi bir şekilde olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısıyla negatif yönde (r = - ,49); olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısıyla ise pozitif yönde (r = ,61) ilişkilidir.

İşe ilişkin olumlu duygusal iyilik algısı çatışma stratejileri boyutlarından problem çözme & uzlaşma boyutu ve uyma boyutu ile pozitif yönde (sırasıyla r =,68 ve r =,32); zorlama ve kaçınma boyutları ile ise olumsuz yönde ilişkilidir (sırasıyla r = -,41 ve r = -

,41). *İşe ilişkin olumsuz duygusal iyilik algısı*, çatışma stratejileri boyutlarından zorlama ve kaçınma ile pozitif (sırasıyla r =,59 ve r =,61); problem çözme & uzlaşma boyutu ve uyma boyutu ile ise negatif yönde (sırasıyla r = -,57 ve r = -,21) ilişkilidir.

Regresyon Analizleri Sonuçları

Araştırmamızdaki işbirliği kültürü, rekabet kültürü, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı bağımsız değişkenlerinin hep birlikte çatışma çözüm tarzları üzerindeki etkilerini incelemek üzere regresyon analizleri uygulanmıştır. Sözü geçen değişkenlerin çatışma çözüm tarzlarından "problem çözme & uzlaşma" üzerindeki katkısını gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Problem çözme & Uzlaşma çatışma çözüm tarzı regresyon analizi

Değişkenler	β	t	p
İşbirliği kültürü	, 441	5,156	,000
Rekabet kültürü	-,222	-2,943	,004
Olumlu İİDİA	,386	3,767	,000
Olumsuz İİDİA	154	1,477	,143

Bağımlı Değişken: Problem çözme & Uzlaşma
R^2 = ,61; Adjusted R^2 = ,60; F = 45,805

İşbirliği örgüt kültürü ve olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı, problem çözme ve uzlaşma yaklaşımıyla çatışma çözme davranışı üzerine anlamlı pozitif katkı yapmaktadır (sırasıyla β=,441 ve β=,386). Örgütteki rekabet kültürünün katkısı ise anlamlı ve negatiftir (β=-,222).

İşbirliği kültürü, rekabet kültürü, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı bağımsız değişkenlerinin hep birlikte çatışma çözüm tarzlarından "Zorlama" üzerindeki katkısını gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Zorlama çatışma çözüm tarzı regresyon analizi

Değişkenler	β	t	p
İşbirliği kültürü	-, 174	- 1,689	,094
Rekabet kültürü	,302	3,316	,001
Olumlu İİDİA	,228	1,844	,068
Olumsuz İİDİA	,478	3,815	,000

Bağımlı Değişken: Zorlama
R^2 = ,44; Adjusted R^2 = ,42; F = 22,878

Rekabet örgüt kültürü ve olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı, zorlama yaklaşımıyla çatışma çözme davranışı üzerine anlamlı pozitif katkı yapmaktadır (sırasıyla β=,302 ve β=,478).

İşbirliği kültürü, rekabet kültürü, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı bağımsız değişkenlerinin hep birlikte çatışma çözüm tarzlarından "Kaçınma" üzerindeki katkısını gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de görülmektedir.

Tablo 8. Kaçınma çatışma çözüm tarzı regresyon analizi

Değişkenler	β	t	p
İşbirliği kültürü	-, 357	- 3,616	,000
Rekabet kültürü	,212	2,434	,016
Olumlu İİDİA	,353	2,981	,004
Olumsuz İİDİA	,526	4,379	,000

Bağımlı Değişken: Kaçınma
R^2 = ,49; Adjusted R^2 = ,47; F = 27,345

Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve rekabet kültürü kaçınma yaklaşımıyla çatışma çözme davranışı üzerine anlamlı pozitif katkı yapmaktadır (sırasıyla β=,526; β=,353; β=,212). İşbirliği kültürünün katkısı ise, anlamlı ve negatiftir (β= -, 357).

İşbirliği kültürü, rekabet kültürü, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı bağımsız değişkenlerinin hep birlikte çatışma çözüm tarzlarından "Uyma" üzerindeki katkısını gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9. Uyma çatışma çözüm tarzı regresyon analizi

Değişkenler	β	t	p
İşbirliği kültürü	, 290	2,318	,022
Rekabet kültürü	,031	,279	,781
Olumlu İİDİA	,359	2,391	,018
Olumsuz İİDİA	,237	1,555	,123

Bağımlı Değişken: Uyma
R^2 = ,18; Adjusted R^2 = ,15; F = 6,311

Olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısı ve işbirliği kültürü uyma yaklaşımıyla çatışma çözme davranışı üzerine anlamlı pozitif katkı yapmaktadır (sırasıyla β=,359 ve β=,290).

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, çatışmanın yapıldığı örgütün kültürel ortamı ve çatışmada taraf olan kişilerin duygu durumları çatışmanın en önemli bileşenleri olarak değerlendirilmiş ve kişilerin bu bileşenler doğrultusunda yaşadıkları çatışmalara nasıl bir çözüm yolu getirecekleri araştırılmıştır.

Araştırmamızda yer alan katılımcılar, çatışmaları çözerken en fazla "problem çözme ve uzlaşma" stratejisini kullandıklarını, bunu takiben de sırasıyla "zorlama", "uyma" ve "kaçınma" yaklaşımlarını benimsediklerini belirtmişlerdir. Araştırmamızın sonuçları Türk katılımcıların çatışma çözümünde daha aktif olarak çatışma konusu ve kişilerle yüzleşme yolunu tercih ettiklerini göstermektedir. Hükmetme ya da zorlama tarzının ikinci sırada tercih edilmesi, buna karşın daha pasif olan uyma ve kaçınma tarzlarının daha az benimsenmesi, Türk katılımcıların çatışmalardan kaçmayı ya da ilişkiyi sürdürmek adına kendilerini feda etmeyi tercih etmediklerini göstermektedir. Bulgularımız, Ma ve Diğerlerinin (2010) Türk çalışanlarla yaptıklarını araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Bu sonuçlar, toplulukçu bir kültürden pek beklenmeyen bir durum gibi gözükse de Türk toplumunun doğu ve batı değerlerinin bir karışımı olduğu ve son on yıllarda daha rekabetçi ve bireyci özellikler edindiği yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Aycan, 2001). Özdemir ve Özdemir (2007) de, üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırmada daha fazla işbirliği ve uzlaşma tarzlarının sergilendiğini ve bu tarzların etkili çatışma yönetimi tarzları olarak algılandıklarını tespit etmiştir. Yine Özkalp ve Diğ., (2009), farklı sektörlerdeki yöneticilerle yaptıkları çalışmalarında en çok kullanılan problem çözme çatışma yönetimi tarzını, uzlaşmacı tarzın izlediğini belirtmişlerdir. Bu sonuçları, Türk toplumunun kolektivist (toplulukçu) kültür özelliğiyle açıklayabilmemize rağmen genelleme yapmak doğru olmayabilir. Örneğin, Sargut (2001), sanayi işletmeleri ve sendika yöneticileriyle yaptığı araştırmalarında, çatışmadan kaçınma tarzının ilk sırada, uzlaşma tarzının ise ikinci sırada uygulandığını göstermiştir. İşbirliği içinde problem çözme yaklaşımı ise daha sonra gelmektedir. Sargut, toplulukçu bir kültür olmasına karşın Türk toplumunda rastlanan düşük sinerji ve düşük güven düzeyi yüzünden işbirliği gerektiren kazan-kazan stratejisinin yaygın olarak kullanılamayacağını ifade etmektedir. Bizim çalışmamızda ise, problem çözme & uzlaşma en fazla kullanılan çatışma çözüm tarzı olarak görülmektedir. Farklı araştırma sonuçları, katılımcıların özellikleri ve çalıştıkları sektörler göz önüne alınarak bu konuda daha detaylı çalışmaların yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Çatışma Çözümü Tarzları Ölçeği faktör analizi sonuçlarından da görülebileceği gibi, Problem çözme ve Uzlaşma alt boyutları birleşerek tek bir faktör altında toplanmıştır. Çatışma çözüm tarzları ölçeği oluşturma aşamasında Kuşçuluoğlu (2004)'nun problem çözme ve uzlaşma alt boyutlarını birbirinden bağımsız ifade edebilmek için yaptığı detaylı ve titiz çalışmalara rağmen öyle görünmektedir ki, katılımcılar içinde yer aldıkları kültürde bu iki boyutu birbirinden ayırt edememekte, her ikisini de aynı biçimde algılamaktadırlar. Gerek Kuşçuluoğlu'nun yüksek lisans tezinde, gerekse de bu çalışmada farklı katılımcılarla uygulanmasına karşın problem çözme ve uzlaşma boyutlarının ayrı ayrı değil de tek bir faktör altında toplanması farklı soruları akla getirmektedir. Katılımcılar, çatışma halindeki tarafların tam bir işbirliği içinde karşılıklı kazanç elde ederek sorunu çözdükleri kazan-kazan stratejisine dayalı problem çözme tarzını karşılıklı tavizlerle bir orta yol bulmaya dayalı uzlaşma tarzıymış gibi algılamış olabilirler. Belki de bilgi, farkındalık, öğrenme, yaratıcılık, niyet, birey bilinci

ve "bilgece" düşünmek ve davranmak gerektiren kazan-kazan tarzı tıpkı Sargut'un ifade ettiği gibi bu kültürde bilinen, algılanan ve yaygın olarak kullanılan bir çatışma çözüm tarzı değildir. Öte yandan, çatışma çözüm tarzları anketinin oluşturulması aşamasında bu iki tarz arasındaki fark Kuşçuluoğlu (2004) tarafından çok açık bir şekilde ifade edilememiş de olabilir. Yine kendi çatışma çözüm tarzlarını değerlendiren katılımcılar anketin bu faktör altındaki ifadelerinde yer alan "sosyal beğenilirlik" olgusunun etkisi altına girerek gerçeği tam yansıtmayan cevaplar vermiş de olabilirler. Sonuç olarak, batı kültüründe geliştirilmiş çatışma çözüm tarzları ölçeklerini Türkçe'ye çevirip kullanmak yerine Türk kültüründe kullanılan tarzları belirlemeye yönelik kaynağını nitel çalışmalardan alan detaylı ölçek çalışmaları yapılması gerekmektedir.

Kültürel değişkenlerin, çatışma davranışını öngörme ve yönetmede büyük bir önemi olduğu savından hareketle oluşturduğumuz, ilk hipotezimiz

H1: İşbirliğine dayalı örgüt kültürü ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

hipotezi doğrulanmıştır.

Cooke ve Rousseau (1988)'nun "Humanist-Diğergam" olarak adlandırdığı işbirliğine dayalı örgüt kültürlerinde çalışanlardan destekleyici, katılımcı ve yapıcı olmaları, birbirlerinin gelişimine yardım etmeleri ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeleri beklenmektedir. Çatışma çözüm tarzlarından Problem çözme & Uzlaşma ile İşbirliği kültürü, Rekabet kültürü ve Olumlu/Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı değişkenleriyle kurulan regresyon modellemesinde (Tablo 6), *işbirliği kültürünün* Problem çözme & Uzlaşma çatışma çözüm tarzını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür (β= ,441). İşbirliği ve yardımlaşmanın teşvik edildiği örgütlerde, çatışmalar tarafların tam ya da kısmen hedeflerine ulaştıkları daha yapıcı bir tarz olan Problem çözme & Uzlaşma tarzıyla çözümlenmektedir. Öte yandan, işbirliği kültürü Kaçınma çatışma çözüm tarzına olumsuz (Tablo 8, β= -, 357); Uyma çatışma çözüm tarzına ise olumlu (Tablo 9, β= , 290) katkı yapmaktadır. Santoro ve Gopalakrishnan (2000), işbirliğine dayalı örgütlerde çatışma yönetiminde işbirliği ve uzlaşma stratejilerinin izlendiğini, kaçınma, uyma ve zorlama stratejilerinden uzak durulduğunu belirtmektedirler. Ne var ki, Türk kültürünün özellikleri düşünüldüğünde Uyma yani karşısındakinin hedef ve ihtiyaçlarına ulaşması için kendi amaçlarından vazgeçme davranışı olumlu hatta kültürün ödüllendirdiği bir davranış biçimidir. Dolayısıyla işbirliğine dayalı örgüt kültürlerinde her ne kadar kaybet-kazan dinamikleri içerse de uyma yani boyun eğme davranışı kabul gören bir çatışma çözüm tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmamızın ikinci hipotezi olan

H2: Rekabete dayalı örgüt kültürü ile zorlama, kaçınma ve uyma çatışma tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

hipotezi ise, kısmen doğrulanmıştır.

Çatışma çözüm tarzlarından Zorlama, Kaçınma ve Uyma çatışma tarzları ile İşbirliği kültürü, Rekabet kültürü ve Olumlu/Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı değişkenleriyle kurulan regresyon modellemelerinde (Tablo 7,8,9), *rekabet kültürünün* Zorlama (β= ,302) ve Kaçınma (β= ,212) çatışma çözüm tarzlarını olumlu bir şekilde açıkladığı görülmüştür. Rekabetin hakim olduğu örgüt kültürlerinde çatışmalar

hükmedici ve zorlayıcı ya da pasif ve kaçınmacı tarzlarda çözülmekte, problem çözme ve uzlaşma davranışları benimsenmemektedir. Uyma davranışı üzerine ise anlamlı bir katkısı görülmemektedir. Cooke & Rousseau (1988)'nun "Rekabetçi" olarak adlandırdığı rekabete dayalı örgüt kültürlerinde çalışanlar, kazanan oldukları ve diğer çalışanların önüne geçtikleri için ödüllendirilirler. Bu tip örgütlerin çalışanları, kazan-kaybet dinamikleriyle hareket ederek iş arkadaşlarıyla *birlikte* değil onlarla *rakabet içine girerek* iş görürler. Bu durum çatışmalarda kullanılan tarzları da etkilemekte, çalışanlar ya ilişkiye ve karşı tarafa hiç önem vermeyerek tamamen kendi çıkarlarını gözeten hükmedici bir tarzı benimsemekte ya da çatışma durumlarından kaçınarak görmezden gelmektedirler. Her iki durumda da etkin ve kalıcı sorun çözümü ve olumlu ilişkilerden bahsetmek mümkün değildir. Çatışma yönetimi tarzlarına dair farklı ülke ve kültürler üzerinde gerçekleştirilen pek çok araştırma; çatışma yönetimi süreci ve stratejisinde kültürel bağlamın yadsınamaz önemini gözler önüne sermektedir (Holt ve DeVore, 2005). Bu çalışma sonucunda da Kaushal ve Kwantes (2006)' in de ifade ettiği gibi çatışma davranışını öngörme ve çatışmayı yönetmede, örgütteki kültürel değişkenlerin büyük bir önemi olduğu görülmektedir.

İyilik algısı, duygu gibi kişisel değişkenler de insanların çatışma durumlarını nasıl algıladıkları ve bu durumlar karşısında nasıl davrandıkları ile ilişkilidir. Huzur duygusunu yoğun olarak yaşayan bir insanın öfke duygusunu yoğun olarak yaşayan bir insana göre daha farklı çatışma yöntemleri belirlemesi beklenebilir. Yapılan analizlerde genel özyeterlilik ve başarı odaklılığın iyilik algısının pozitif ve negatif unsurları ile anlamlı korelasyonlar gösterdiği bulunmuştur (Devos ve Diğ., 2006). Olumlu duyguları sıklıkla yaşayan bireylerin daha çok işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma yöntemlerini seçeceği varsayımından hareketle oluşturduğumuz üçüncü hipotezimiz

H3: İşe ilişkin olumlu duygusal iyilik algısı ile problem çözme ve uzlaşma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

hipotezi doğrulanmıştır.

Çatışma çözüm tarzlarından Problem çözme & Uzlaşma ile İşbirliği kültürü, Rekabet kültürü ve Olumlu/Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı değişkenleriyle kurulan regresyon modellemesinde (Tablo 6), *Olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısının* Problem çözme & Uzlaşma çatışma çözüm tarzını anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmüştür (β= ,386). İşlerini coşku ve hevesle yapan, tatmin duyguları yüksek mutlu çalışanlar çatışma durumlarını çözerken hem kendi hem de karşı tarafın hedef ve ihtiyaçlarını gözetmekte, sorunlara daha yapıcı ve kalıcı çözümler getirmeye odaklanmaktadırlar. Rahim ve arkadaşları da (1999), çalışanların moral düzeyini geliştirici faaliyetlerin, tarafları problem çözme tarzına yaklaştırabileceği sonucuna varmışlardır. Öte yandan, olumlu işe ilişkin duygusal iyilik algısının Kaçınma (Tablo 8, β= ,353) ve Uyma (Tablo 9, β= ,359) çatışma çözümü davranışına yaptığı olumlu katkılar manidardır. Öyle görünmektedir ki, işe ilişkin olumlu duygular besleyen huzurlu, neşeli ve mutlu çalışanlar karşılaştıkları çatışma durumlarında her iki tarafın da tam ya da kısmen kazanç sağladıkları daha yapıcı bir tarz olan işbirliği & uzlaşma tarzını benimsemekte, çatışmadan uzak durmakta ya da kendileri için kaybetmek anlamına gelse bile karşı tarafın hedeflerini gerçekleştirmelerine razı olmaktadırlar. Yine bu sonuçları Türk kültürünün çatışmadan uzak durmaya çalışan ya da uyum göstermeyi ödüllendiren özellikleriyle açıklamak mümkün görünmektedir. İşe ilişkin

olumlu duygular çatışma yönetimi kavramıyla yakından ilişkili olduğu gibi performans, işten ayrılma eğilimi ve örgüt sağlığı ile de ilişkilidir (Spector ve Jex, 1998).

Olumsuz duyguları sıklıkla yaşayan bireylerin daha çok zorlama, kaçınma ve uyma çatışma çözümü yöntemlerini seçeceği varsayımından hareketle oluşturduğumuz üçüncü hipotezimiz,

H4: İşe ilişkin olumsuz duygusal iyilik algısı ile zorlama, kaçınma ve uyma çatışma çözümü tarzları arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

kısmen doğrulanmıştır.

Çatışma çözüm tarzlarından Zorlama, Kaçınma ve Uyma çatışma çözümü ile İşbirliği kültürü, Rekabet kültürü ve Olumlu/Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısı değişkenleriyle kurulan regresyon modellemelerinde (Tablo 7,8,9), Olumsuz işe ilişkin duygusal iyilik algısının Zorlama (β= ,478) ve Kaçınma (β= ,526) çatışma çözüm tarzlarına önemli katkılar yaptığı görülmektedir. Uyma davranışı üzerine ise anlamlı bir katkısı görülmemektedir. Kızgın, bıkkın, huzursuz, tehdit altındaymış gibi hisseden çalışanların kazanan ve kaybedenlerin olduğu daha hükmedici ve zorlayıcı ya da daha pasif ve kaçınmacı stratejilere yönelmesi bu çalışmanın beklenen sonuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, işe ilişkin olumsuz duygular arttıkça problem çözme & uzlaşma ya da uyum gösterme davranışlarında azalma gözlenmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma çalışanları arasında problem çözme ve uzlaşma yönünde bir iletişim modeli ve çatışma çözüm stratejisi tercihinin yaygınlaşmasını hedefleyen şirketlere, öncelikle çalışanların memnuniyetine ve işe ilişkin olumlu duygular içerisinde olmalarına önem vermeleri gerektiğini ve bununla birlikte işbirlikçi bir örgüt kültürü oluşturmaları gerektiğini önermektedir. Özellikle de işbirliğine dayalı örgüt kültürü ile işe ilişkin olumlu duygular arasındaki yüksek korelasyon (r= ,700), çalışanlarının birbirlerine destek olduğu, yardımlaştığı ve ihtiyaçlarıyla ilgilendiği bir örgüt kültüründe çalışanların işe ilişkin olumlu duygular geliştirdiğine işaret etmektedir. Kuşkusuz bunun tersi de doğrudur; yani işlerine karşı olumlu duygular besleyen mutlu, işlerini hevesle yapan coşkulu çalışanlar birbirleriyle daha iyi ilişkiler içinde olma eğilimine girmekte, olumlu ve işbirliğine dayalı bir örgüt kültürü oluşturmaktadırlar.

Çalışanların işe ilişkin olumlu duygular beslemesi, problem çözme ve uzlaşmacı çatışma çözüm stratejilerine yönelmelerine doğrudan etki edecek ve ayrıca işbirlikçi örgüt kültürünün, yine çalışanların işbirlikçi ve uzlaşmacı çatışma çözüm stratejilerine yönelmelerine olan etkisini de arttıracaktır. Örgütlerde yapılan işlere ve süreçlere ilişkin optimal düzeylerde yaşanan çatışmaların durağanlaşmayı önlediği ve örgütün gelişmesini sağladığı bugün artık bilinen bir gerçektir. Etkin çatışma yönetimi ise, hangi seviyede olursa olsun tüm çalışanların fakat özellikle de yöneticilerin bilmesi ve uygulaması gereken önemli bir olgudur.

Araştırmamızın sonuçları, çatışmaların yaşandığı ortamın ve çatışmaların içinde yer alan aktörlerin duygu durumlarının etkin çözüm stratejilerine olan katkısına dikkat çekmektedir. Günümüz iş yaşamı düşünüldüğünde araştırmamız, etkin bir çatışma yönetimi ile örgütün gelişimine katkı yapmak isteyen başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanlarına önemli ipuçları sağlayabilir. Zira, iyi yönetilen çatışma durumlarının örgütsel başarıyı artırmadaki önemli rolü yadsınamaz.

Kaynakça

Artan, E. İ., (2002). Çatışma Yönetimi, Örgütte Kişisel Gelişim, (Ed. E. A. Aslan), Nobel Yayıncılık, ss. 201-235, Ankara.

Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey: current issues and future challenges. International Journal of Manpower, 22, 3, 252-260.

Bayram N., E. M. Kuşdil, S. Aytaç ve N. Bilgel. (2004). İşe İlişkin Duyuşsal İyilik Algısı Ölçeğinin (Job-Related Affective Well Being-JAWS) Türkçe Versiyonunun Güvenilirlik Çalışması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi: Öneri, 6, 22, 1-7

Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul.

Bovvditch, J., ve Buono, A. F. (1990). A Primer on Organizational Behavior, John Wiley and Sons, Newyork.

Bumin, B. (1990). İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Gazi Üniversitesi Basımevi, Ankara.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.

Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. (1988). "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", Group and Organization Studies, 13, 245-273.

Cottringer, William (1999). Executive Excellence, 22 Mayıs.

Daniels, K. (2000). "Measures of five aspects of affective well-being at work", Human Relations, 53, 275–294.

Devos, G., D. Bounckenooghe, N. Engels, G. Hotton ve Aelterman A. (2006). The Well Being of Flemish Primary School Principals. Vlerick Leuven Gent University Working Paper Series /27

Dreu, C. D. ve E. Van de Vliert (eds.) (1997). Using Conflict in Organizations. London: Sage Publications.

Erdoğan, İ. (1999). İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul.

Eren, Erol. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , 6. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul Eren, E., (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletişmiş Sekizinci Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eroğlu, F. (1996). Davranış Bilimleri, 3.Basım, Beta Yayınları, İstanbul.

Friedman, R. A., Currall S. C. ve Tsai J. C. (2000). "What Goes Around Comes Around: The Impact of Personal Conflict Style on Work Conflict and Stress", The International Journal of Conflict Management, Vol.11, No.1, 32-55.

Gross, M. A. ve Guerrero, L. K. (2000). "Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's

Organizational Conflict Styles", The International Journal of Conflict Management, 11(3), 200-226.

Gudykunst, W. B., ve Kim, Y. Y. (2003). Communication with strangers: an approach to intercultural communication (4th ed.), McGraw-Hill.

Hall, E. T. (1976). Beyond culture. New York: Doubleday.

Handy C.B. (1985). Understanding Organizations, 4th edn. Facts on File Publications, New York, USA.

Harrison, R. (1972). 'Understanding your organization's character'. Harvard Business Review, May-June, 119-128.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values, Beverly Hills: Sage, 1980.

Holt, J. L. ve DeVore, C.J. (2005). "Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis", International Journal of Intercultural Relations, Sayı: 29, 173.

Karip, E. (1999). Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Katwyk V. P. T., S. Fox, P. E Spector ve K. Kelloway. (2000). "Using the Job-related Affective Well-Being Scale (JAWS) to Investigate Affective Responses to Work Stressors", Journal of Occupational Health Psychology, 5, 219-230.

Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006). "The role of culture and personality in choice of conflict management strategy", International Journal of Intercultural Relations, Sayı: 30, 579–580.

Keskin, H., Günsel, A. ve Eren, S. (2004). "Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiler", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1-2), 2004.

Kılınç, T. (1985)." Örgütlerde Çatışma : Mahiyeti ve Nedenleri", İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi;, Cilt:11, 103-124.

Kılınç, T. (1986). " Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi" . İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Cilt:15, Sayı:1, 149-168.

Kim, T. Y., Wang, C., Kondo, M., ve Kim, T. H. (2007). "Conflict Management Styles: The Differences Among Chinese, Japanese and Koreans", International Journal of Conflict Management, 18(1), 23-41.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, 8. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 9. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon-Organizasyonlarda Davranış-Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, İstanbul.

Koptagel G. (1982). Tıpsal Psikoloji, Tıpta Davranış Bilimleri, İ.Ü. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Dekanlık Yay. No:110, İstanbul.

Kuşculuoğlu, S. (2004). A study on conflict management styles in relation to the dominant personality factors [Çatışma çözüm stillerinin baskın kişilik özellikleri

ile ilişkisi üzerine bir inceleme] Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Ma, Z., Erkuş A. ve Tabak A. (2010). "Explore the impact of collectivism on conflict management styles: A Turkish study, International Journal of Conflict Management, Vol. 21 No. 2, 2010 ss. 169-185.

Özdemir, A. Y. ve Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (18), 393-410.

Özkalp, E., Sungur, Z. ve Özdemir, A. A. (2009). "Conflict Management Styles of Turkish Managers", Journal of European Industrial Training, 33(5), 419-438.

Pondy L.R. (1972). Organizational Conflict : Concepts and Models, Mc Graw Hill Book Co.,N.Y., 269-270.

Pheysey, D. C. (1993). Organisational Cultures: Types and Transformations. London: Routledge.

Quinn, R.E. ve McGrath, M.R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. Organizational culture, 315-334.

Rahim, M. A. (1983). "A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict", Academy of Management Journal, 26 (2), 368-376.

Rahim, M. A. (1985). A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, Human Relations, Vol: 38, 81- 89.

Rahim, M. A. (1986). Managing Conflict in Organizations, Praeger Publishers, New York.

Rahim, M. A. (2002). "Toward A Theory of Managing Organizational Conflict", The International Journal of Conflict Management, 13 (3), ss.206-235.

Rahim, M. A. ve Bonoma, T.V. (1979). Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention. Psychological Reports, 44: 1323-1344.

Rahim, M. A. ve Psenicka, C. (2002). "A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries", International Journal of Organizational Analysis, 10, (4), 302-326.

Robbins, Stephen P. (2001). Organizational Behavior , Prentice Hall Inc, New Jersey.

Robins, S. P. ve Judge T. (2009). Organizational Behavior 13rd Edition, Pearson.

Santoro, M., D. ve Gopalakrishnan, S. (2000). "The institutionalization of knowledge transfer activities within industry–university collaborative ventures", Journal of England Technology Management, 17, 304.

Sargut, A. S. (2001). Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara.

Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture", American Psychologist Published, Sayı: 45(2), ss.109-119, Çev: Akbaba A., "Örgütsel Kültür", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(3).

Schwartz, Howard ve Stanley M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", Organizational Dynamics, 10(1), ss. 30-48.

Shtogren, J. A. (1984). Corporate culture: The sabertoothed caveat. Braniff, June, 30-32.

Smith, T. W. (1992). "Hostility and health: Current status of a psychosomatic hypothesis", Health Pyschology, 11, 130-150.

Spector, P. E. ve S. M. Jex. (1998). "Development of tour 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.

Stockwell, Ross G. (1997). Effective Communication in Managing Conflict , CMA Magazine, 71, 6-7.

Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, (7. Baskı), Konya.

Tekarslan, E., Baysal A. C., Hüner Ş., ve Tanıl K. (2000). Davranışın Sosyal Psikolojisi, İstanbul: Dönence Basım, 334.

Thomas, K. W. ve Ruble, T. L. (1977). "Support a Two-Dimensional Model of Conflict Behavior", Organizational Behavior and Human Performance, Vol: 16, 143-155.

Warr, P. (1987). Work, unemployment, and mental health. Oxford: Oxford University Press.

Warr, P. B. (1990). "The measurement of well-being and other aspects of mental health", Journal of Occupational Psychology, 63, 193–210.

Watson, D., L. A. Clark ve A. Tellegen. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales", Journal of Personality and Social Psychology, 54, 1063-1070.

Yetim, Ü. (2001). Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Zarankin, T. G. (2008). "A New Look at Conflict Styles: Goal Orientation and Outcome Preferences", International Journal of Conflict Management, 19(2), 167-184.

Zhang, R. (2007). "The Effect of Situational and Relational Factors on Conflict Styles", Intercultural Communication Studies, XVI: 3.

The Impact of Organizational Culture and Job Related Affective Well Being on Employees' Conflict Resolution Styles

Nurdan Özarallı
Marmara University
Faculty of Business Administration,
34180, Bahçelievler, İstanbul, Turkey
nozaralli@marmara.edu.tr

Introduction

Modern management theorists today maintain that conflict can produce positive outcomes for an organization if managed effectively (Rahim, 2002). Due to "the growing complexity of organizations, use of teams and decision making, and globalization" (Lang, 2009, p. 240), effective conflict management has become an important issue for organizations which aim to enhance learning, individual and group outcomes as well as organizational performance.

Conflict management is defined as "behavior oriented toward the intensification, reduction, and resolution of the tension" (De Dreu, Harinck, Van Vianen, 1999, p. 371). Overall conflict management aims to minimize emotional conflicts at all levels, attain and maintain a moderate amount of task and process conflict, and raise or lower the conflict to an optimum level by utilizing the appropriate conflict management styles.

Conflict resolution has been the focus of considerable attention for decades. Rahim (2002) suggests that people may select from five styles in resolving conflicts:

• Avoiding: Individuals simply ignore or deny that no actual or potential disagreement really exists, or hope that it will disappear on its own.

• Accomodating: It means making unilateral concessions and giving in to the other's wishes without attending to one's own.

• Forcing/Competing: Goals are achieved by formal or informal positional power and at the expense of others.

• Compromising: Parties proceed with a 'give-and-take' attitude by giving up some of their assertions. There is no full achievement of desires but mutual goals are promoted for mutual benefits.

• Problem solving/Collaboration: Parties have a desire to fully satisfy both own and other's wishes. They focus on problem solving and generate the best possible solution for both parties.

In this study, we assumed that both contextual and personal factors will play a role in one's approach to conflict resolution strategies. For example, Putnam and Wilson (1982) argued that an individual's choice of conflict management can be influenced by the structure of the organization as well as one's position in that organization. The selection of a strategy to conflict resolution also depends on the culture of the organization – the shared beliefs and values guiding the thinking and behavioral styles of employees. Organizational culture has been defined by the two styles of the Organizational Culture Inventory: *Cooperative* (Humanistic-Helpful) and *Competitive* (Cooke and Rousseau, 1998). In a cooperative-Humanistic culture, members are expected to be supportive and constructive helping each other to grow. In

a competitive culture, winning is important and members are rewarded for outperforming others. Thus,

We hypothesized that

H1: *There is a significant positive relationship between cooperative organizational culture and problem solving and comprimising conflict resolution styles.*

H2: *There is a significant positive relationship between competitive organizational culture and forcing, accomodating and avoiding conflict resolution styles.*

We assumed that dispositions can influence and predict the formation of attitudes and behaviors within organizations. Waltman and Wilson (1986) also asserted that an individual's approach to conflict may be a function of dispositional traits. This study focuses on *positive* and *negative job related affective well being* as a dispositional variable (Katwyk, et. al., 2000). Individuals with positive job related affective wellbeing will experience emotions such as happiness, excitement, and delight and associate them with pleasurable evaluations of events, people and work situations. Job-related negative emotions, on the other hand, such as anger, hostility, fear, and disgust are related to unpleasant events, people and work situations. Thus, we hypothesized that

H1: *There is a significant positive relationship between positive job related affective well being and problem solving and comprimising conflict resolution styles.*

H2: *There is a significant positive relationship between negative job related affective well being and forcing, accomodating and avoiding conflict resolution styles.*

Method

Sample: Participants were a convenience sample of 236 white collar employees from different industries at the private sector. The analyses were conducted on 104 women and 122 men. The avarage age of the participants was 27,4 and the avarage organizational tenure was 7,7 years. %64.2 of the participants were university graduates (N=150).

Instruments and Procedure: Participants completed "Conflict Resolution Styles Survey" (Kuşçuluoğlu, 2004); Organizational Culture Inventory: *Cooperative* (Humanistic-Helpful) and *Competitive* Styles Survey (Cooke and Rousseau, 1998) and "Job Related Affective Well Being Scale" (Katwyk et. al., 2000). The items were rated on a 6-point Likert scale ranging from 1=Strongly disagree/or Never; to 6=Strongly agree/Very often. Surveys were sent to the participants' e-mail addresses.

Findings

In general, the Cronbach α values of the instruments used in the study ranged from α= ,96 to α=,73 providing confidence that the instruments are reliable.

The factor analysis of the Conflict Resolution Styles Survey produced 4 factors: Problem- solving and Comprimising collapsed into one factor, which we named "Problem solving& Comprimising". "Forcing","Avoiding", and "Accommodating" were the other factors. As to the preferred conflict management styles, we can see a clear preference for *problem solving&comprimising* style (X=4,09) and a secondary preference for *forcing* (X=3,27), followed by *accommodating* (X=2,91) and *avoiding* style (X=2,82).

Pearson correlation analysis showed that Colloborative organization culture had positive correlations with Problem-Solving & Compromising (r=,72) and

Accommodating style (r= ,30) while negative correlations with Forcing (r= -,48) and Avoiding style (r = -,56). Competitive organization culture correlates positively with Forcing (r= ,57) and Avoiding(r= ,54) while negatively with Problem-Solving&Compromising (r= -,54).

Positive Job Related Affective Well Being had positive correlations with Problem-Solving&Compromising (r= ,68) and Accommodating style (r= ,32) while negative correlations with Forcing (r= -,41) and Avoiding (r= -,41). Negative Job Related Affective Well Being correlates negatively with Problem-Solving&Compromising (r= -,57) and Accommodating style (r= -,21) while positively with Forcing (r= ,59) and Avoiding (r= ,61).

In order to find out the joint impact of the variables on the conflict resolution styles, we conducted regression analyses. Results showed that Collaborative Organizational Culture and Positive Job Related Affective Well Being had positive contributions on *Problem-Solving& Compromising* style (relatively β=,441 ve β=,386) while the contribution of Competitive Organizational Culture is negative (β=-,222).

Competitive Organizational Culture and Negative Job Related Affective Well Being had positive contributions on *Forcing* style (relatively β=,302 ve β=,478).

Negative Job Related Affective Well Being, Positive Job Related Affective Well Being and Competitive Organizational Culture had positive contributions on *Avoiding* style (relatively β=,526; β=,353; β=,212) while the contribution of Colloborative Organizational Culture is negative (β= -, 357).

Positive Job Related Affective Well Being and Colloborative Organizational Culture had positive contributions on *Accommodating* style (relatively β=,359 ve β=,290).

Discussion

The results suggest that Turkish people tend to approach the conflict situations in a confrontational rather than non-confrontational way. Being accommodating and avoiding the second and third choice also implies that Turkish people may not try to avoid conflicts or sacrifice themselves only for the sake of relationship building, as many have expected from a collectivistic culture. This might be due to the fact that Turkish culture is a mixture of Eastern and Western values (Aycan, 2001).

The positive contributions of a Collaborative Organizational Culture and Positive Job Related Affective Well Being on *Problem-Solving&Compromising* style implies that it is important to develop an organizational culture where members listen, cooperate, care for and help each other to grow. The negative contribution of a Competitive Organizational Culture draws attention to the importance of managing competition in organizations carefully. Similarly, it is important to have employees with a positive job related affective wellness as they seem to take a positive approach to conflict resolution focusing on the problem in a win-win fashion. As Gross and Guerrero (2000) claims problem-solving approach is the most effective and satisfying solution in resolving conflict situations.