

**KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALARA
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA
(MARMARİS TURİZM SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ)**

Tuncer ASUNAKUTLU*
Barış SAFRAN**

ÖZET

Örgütsel düzeyde çatışmanın yönetilmesi performans sağlamak açısından önemlidir. Farklı kültürlerle mensup kişilerin bir arada çalışmaları sonucunda çatışmaların meydana gelmesi zaman zaman örgütsel performansa olumsuz etki edebilmektedir. Ancak farklı kültürlerin yol açtığı çatışmaların doğru yönetilmesi durumunda performansın artması beklenmektedir. Bu çalışmada kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve bu çatışmaların yönetilmesi konusunda ampirik bir araştırmaya yer verilmektedir. Farklı kültürlerle mensup çalışanların bir arada çalışmaları neticesinde çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Örgüt yönetimi açısından bu çatışmanın işletmenin amaçları doğrultusunda doğru ve fonksiyonel bir biçimde yönetilmesi gereklidir. Çalışmada kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmalar Muğla iline bağlı Marmaris ilçesinde turizm sektöründe faaliyet gösteren bir grup işletme üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile incelenmiştir. Araştırmada yüz yüze görüşme ve anket yöntemleri uygulanarak elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve farklı kültürlü iş ortamlarında meydana gelen çatışmalar ile çözüm yolları konusunda görüşler oluşturulmuştur.

* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi,

** Araş. Gör., Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

**A RESEARCH TOWARDS CONFLICTS ORIGINATED FROM
CULTUREL DIFFERENCES
(THE EXAMPLE OF MARMARIS TOURISM SECTOR)**

ABSTRACT

Management of conflict on organizational level is important in terms of providing performance. Conflicts as a result of co-working of people who are belong to different culture effect, sometimes, negatively organizational performance. However, it is expected to increase performance when conflicts which are originated from different cultures are managed appropriately. In this study, conflicts which are resulted from cultural differences, and management of these conflicts will be studied empirically. When employees who are belong to different cultures work together, conflicts are inevitable. In terms of organizational management, this conflict has to be managed in a correct and functional manner in line with the objectives of organizations. In this article, conflicts in question have been investigated by a research which conducted on a group of organizations in tourism sector in Marmaris that is a subprovince of Muğla. As a result, some concluding remarks have been made about the conflicts, stemmed from business environment which consists of different cultures, and how to deal with them analyzing the data obtained from questionnaires and interviews.

GİRİŞ

Çatışma, örgüt kuramcıları, araştırmacılar, uygulayıcılar ve yöneticiler için giderek önem kazanan ve daha çok tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. İnsanoğlunun bulunduğu her ortamda çatışmanın da olması kaçınılmaz bir olgudur. Bu yüzden, çatışma, sadece yönetim ya da örgüt psikolojisinin üzerinde durduğu bir kavram değildir. Sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi vb. bilimlerde de çatışma incelenmektedir. Bu çalışmada çatışma; daha çok antropoloji biliminin ilgi sahasına giren kültür kavramı ile ilişkilendirilerek farklı kültürlü işletme ortamları açısından incelenecektir.

Yöneticiler, başında buldukları örgütte meydana gelen her türde çatışmayı çözümlmek ve işletme amaçları doğrultusunda yönetmek durumundadırlar. Ancak kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaların çözümü, diğer işletme içi nedenlerden kaynaklanan çatışmaların çözümüne göre çok daha güç olmaktadır. Pek çok çatışmayla ilgili olarak sorulabilecek anahtar soru; '*sen hangi taraftasın?*' dir ve insanlar genelde taraflar arasında bir tercihte bulunabilirler. Ancak kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmalarda bu soru '*sen nesin?*' şeklindedir ve bu veri kolay kolay değiştirilemez.

Çatışma sebebi olarak değerlendirildiğinde özgün bir içeriğe ve yapıya sahip bulunan kültürel farklılıkların incelenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıklar konusunu bir çatışma nedeni olarak ele almak, açıklamak ve bir ampirik araştırma ile kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaları analiz etmektir. Ampirik çalışma kültürel farklılıkların yoğun olarak yaşandığı turizm sektöründen seçilen bir örnekleme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesine ilişkin bulgular araştırmanın sonucunda yer almıştır.

Çalışmanın ilk kısmında; literatür taraması sonucu elde edilen veriler ışığında, örgütlerde çatışma, çatışmanın türleri, nedenleri, çözüm yolları, olumlu ve olumsuz yönleri gibi temel konular açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise; kültür kavramı çeşitli açılardan tanımlanmış, kültürün özellikleri ve kültürel faktörler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde; kültürün çatışmalardaki rolü, ulusal karakter ve ulusal moral kavramları çerçevesinde analiz edilmiş ve farklı kültürlü işletme ortamında yönetimin karşılaştığı sorunlar üzerinde durulmuştur. Yöntem bölümünde, veri toplama tekniği, örnekleme grubu ve uygulanan yöntemler hakkında bilgi verilmiş, bulgular ve tartışma bölümlerinde ise farklı kültürlerin karşı karşıya geldiği iş ortamlarında ortaya çıkan çatışmalar ve bunların nedenleri üzerinde durulmuştur. Çalışmanın son kısmında ise araştırmadan elde edilen sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

1. ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Genel anlamıyla çatışma; iki veya daha fazla birey ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk veya birbirine ters düşme olarak tanımlanabilir (Hatch, 1997: 301, Özbakır, 1992: 7). Bir kişi ya da grup, diğer bir kişi ya da grubun çabalarını amaçlı bir biçimde engelleme eylemine girer, böylece kişi veya grubun amaçlarına ulaşmasını ya da çıkarlarını engellerse, bu durum çatışma sürecini başlatır (Sargut, 1994: 129).

Tablo-1. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımların Karşılaştırılması

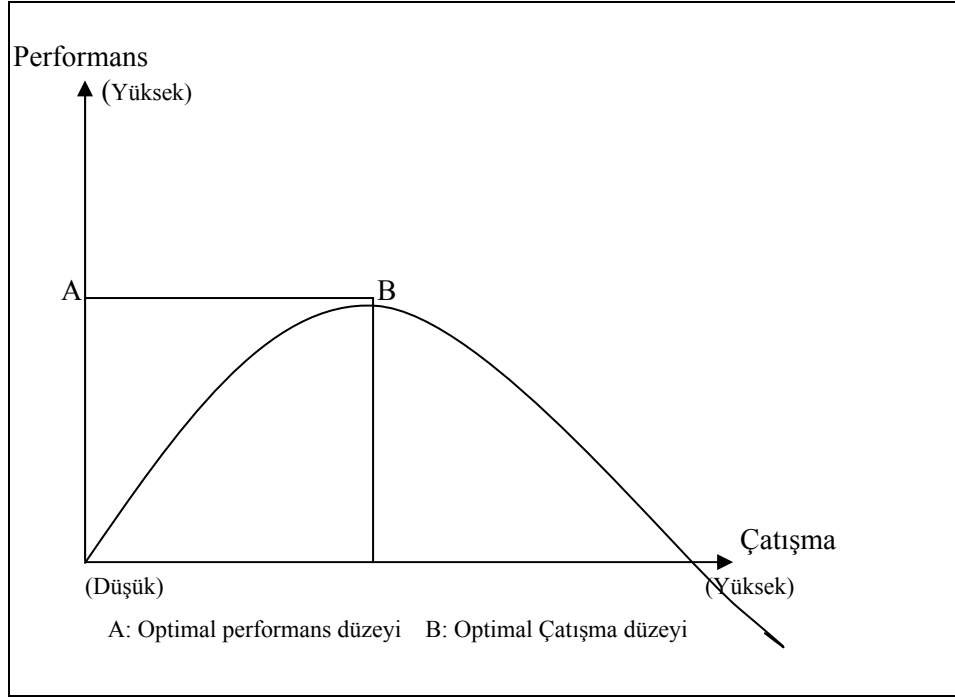
GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM
1. Çatışmadan kaçınılabilir.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma; yönetimin örgütün yapısını oluşturmasında ve yönetmesindeki hatalarından kaynaklanır ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi; çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

(Kaynak: Şimşek vd., 1998: 172).

Örgütsel açıdan çatışmayı, bir örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 1998: 445).

Örgütsel çatışma konusunda, geleneksel ve modern yaklaşımlar arasında belirli farklılıklar söz konusudur. Bu farklılıklar Tablo 1 yardımıyla gösterilmiştir. Tablo 1’ de görüldüğü gibi, Modern Yaklaşımda, çatışma ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin her zaman olumsuz olmadığı düşüncesi benimsenmektedir (Hatch, 1997: 300).

Şekil-1. Organizasyonlarda Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişki



Belirli bir noktaya kadar çatışma, örgütsel verimlilik üzerine olumlu bir etki yaparken (Alper, 2000: 625-642), belirli bir noktadan sonra fonksiyonel etkinliği azaltmakta ve hatta sürecin uzaması durumunda örgüt varlığını tehlikeye sokmaktadır. Bu durum aşağıda Şekil 1’de ifade edilmektedir. (Hatch, 1997: 300, Ertürk, 1995: 203).

Çatışma türleri konusunda yapılmış çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bunların başlıcaları aşağıda Tablo 2 yardımıyla gösterilmiştir (Hatch, 1997: 307).

Tablo-2. Çatışma Türleri

Ortaya Çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar	Taraflara Göre Çatışmalar	Örgüt Düzeyinde Çatışmalar	Nedenlerine Göre Çatışmalar
1. Üstü Örtülü Çatışmalar 2. Algılanan Çatışmalar 3. Hissedilen Çatışmalar 4. Aşık Çatışmalar	1.Kişilerin kendi içlerindeki çatışma 2.Kişiler arası çatışma 3.Kişiler ve gruplar arası çatışmalar 4.Grup içi ve gruplar arası çatışmalar 5.Örgütler arası	1. Dikey Çatışmalar 2. Yatay Çatışmalar 3. Komuta-Kurmay Çatışmaları	1. Amaç Çatışmaları 2. Rol Çatışmaları 3. Kurumlaşmış Çatışmalar 4. Beliren Çatışmalar

(Kaynak: Hatch, 1997: 305, Can, 1992: 288).

Tüm düzeylerde meydana gelen çatışmalar ise belirli nedenlerden ortaya çıkmaktadır. Genel olarak çatışmalara yol açan nedenlere ise Tablo 3'te yer verilmektedir.

Tablo-3. Çatışmanın Nedenleri

Örgüt İçi Bağımlılıkların Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	Amaçlarda Ortaya Çıkan Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalar	Algılama Farklılıklarının Ortaya Çıkardığı Çatışmalar	Organizasyon Yapısından Kaynaklanan Çatışmalar
1.Sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar 2.Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar 3.Örgütsel görev ve sorumluluklarda karışıklıklar	1.Sınırlı kaynaklara bağlılık 2.Rekabetçi ödüllendirme sistemleri 3.Bireysel amaçlardaki farklılık 4.Örgütsel amaçların sübjektif çalıştırılması	1.Bilgi edinme ve göndermede farklılıklar 2.Bilgi sağlamada bağımsızlık 3.Zaman ufkunda farklılıklar 4.Bölüm amaçlarında farklılık 5.Yönetici görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar 6.Yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar	1.Örgütteki çeşitli alt sistemler tarafından yaratılan çatışma 2.Alt sistemler arasındaki yarışmadan kaynaklanan çatışma 3.Örgütsel ödüller üzerinde odaklaşan hiyerarşik çatışmalar

(Kaynak: Hatch, 1997: 309-315, Eren, 1996: 457-462 ve Katz, 1978: 105-106).

Özer, çatışmanın nedenlerini herhangi bir sınıflandırmaya başvurmadan şu şekilde sıralamıştır; fonksiyonel bağımlılık, iş bölümü, sınırlı kaynaklar, ortak karar verme, yeni uzmanlıklar, amaç farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim bozuklukları, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, çıkar farklılıkları, personel

farklılıkları, değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler, işçi işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar ve örgüt içi güç mücadelesi (Özer, 2000: 24-27).

Çatışmanın çözümünde kullanılacak pek çok strateji ve yöntem söz konusudur. Bunlar çalışmanın uygulama bölümü ile ilişkisi de dikkate alınarak Tablo 4 yardımıyla yukarıda özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo-4. Çatışmanın Çözümünde Kullanılan Strateji ve Yöntemler

Her İki Taraf İçin En Zararlısından En Uygununa Doğru	Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler	Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Yöntemler	Karışmama Tekniklerinden Müdahaleci Tekniklere Doğru
	1. <i>Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi</i>	1.Bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık Yaklaşımı 2.Geciktirme Yaklaşımı 3.İnandırma Yaklaşımı 4.Yumuşatma Yaklaşımı	
	2. <i>Kaybedelim-Kazanın Stratejisi</i>	5.Yüce Amaçlar Saptama 6.Sorun Çözme Yaklaşımı 7.Üçüncü Bir Tarafın Yargısı	
	3. <i>Kazanalım-Kaybedin Stratejisi</i>	8.Ortak Düşman Saptama 9.Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme	
	4. <i>Kazanalım-Kazanın Stratejisi</i>	10.Oylama Yöntemi 11.Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemleri 12.Meşgul Etme Yöntemi 13.Yeni Olanaklar Bulunulması 14.Örgütsel Önlemler Alma	

(Kaynak: Özer, 2000: 37, Elma, 2000: 232 ve Eren, 1998: 456-459, Can, 1992: 294).

Çatışmanın davranışsal kaynakları incelendiğinde, kişinin amaçlarının, sonuçlarının ve isteklerinin engellenmesinin çatışma doğurma eğiliminde olduğu ileri sürülmektedir (Wall vd., 1995: 515-558). Bu tarz çatışmalar; bireysel güdü çatışmalarını, bireysel seviyede ödül kazanma veya kayıp azaltma rekabetini ve grup işleriyle ilgisiz farklı boyutlardaki kişisel fikir ayrılıklarını içermektedir. Yapılan araştırmalarda, sosyo-psikolojik çatışmaların uzun veya kısa dönemde grup performansına olumsuz etkisinin olduğu gözlemlenmiştir (Priem vd., 1995: 691-710).

Çatışma ister bu yöntem ve stratejiler doğrultusunda çözümlensin, ister yöneticilerin tercihleri sonucu belirli oranda varolmasına izin verilsin, sonuç olarak işletmeler ve çalışanları üzerinde bazı olumlu ve olumsuz etkileri

olacaktır. Çünkü bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken diğer bireyler, gruplar ve örgütlerle etkileşim içindedir ve çoğu zaman bir tarafın kazanması diğer tarafın kaybetmesi anlamına gelir (Karip, 1999: 1). Çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları Tablo 5'teki gibi özetlenebilir.

Tablodan da açıkça görülebileceği gibi çatışmayı her zaman olumsuz olarak değerlendirmek son derece yanlış bir yaklaşım olacaktır. Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, uygar düzeyde kontrolün kaybedilişi gibi özellikleri göstermesinin yanı sıra macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler (Can, 1997: 302). Öyleyse yöneticilere düşen her koşulda çatışmayı ortadan kaldırmak değil, örgüte maksimum faydayı sağlayabilecek şekilde yönetebilmektir.

Tablo-5. Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	Çatışmanın Olumlu Sonuçları
1. Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.	1. Yenileşmeye vesile olabilir.
2. Örgütün amaçlarını savsakladığı ve bu amaçlardan saptığı görülebilir.	2. Çatışmanın sebepleri ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.
3. Çalışanlar birbirini düşman görebilir.	3. Örgütün havası iyileşebilir.
4. Çatışmanın sonucunda örgütte emek, zaman, para savurganlığı artabilir.	4. Yeni amaçlar kazanılabilir.
5. Takım çalışmasına karşı pasif ya da aktif direniş oluşabilir.	5. Güdülemeyi artırıp tembelliği azaltabilir.
6. Stres ve bıkkınlığa neden olabilir.	6. Sorunların ortaya çıkmasını sağlayarak yöneticilerin dikkatini bu yöne çekebilir.
7. İletişimde azalma ve bozukluklar oluşabilir.	7. Yetki dağılımını dengeleyebilir.
8. Güvensizlik ve şüphecilik örgüte hakim olabilir.	8. İletişim kanallarının açılmasına yardım edebilir.
9. Örgüte adanmışlık ve bağlılık azalabilir.	9. Örgütün etkililik ve verimliliğini artırabilir.
10. Yönetim merkezileşebilir.	10. Farklı ya da zıt fikirlerin çarpışması sonucu daha üst düzey fikirler üretilebilir.

(Kaynak: Başaran, 1998: 201-202, Özer, 2000: 331-32, Karip, 1999: 22-25).

2. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür, toplum ve toplum içerisinde yaşayan bireyler üzerinde oldukça etkili olan, sınırları geniş bir kavramdır. Kültürün bu denli geniş bir kavram olması ve kavramın birbirinden farklı bilimsel sahalarda kullanılması tek bir tanım yapılmasını güçleştirmiş hatta imkansızlaştırmıştır. Cemil Meriç'in belirttiğine göre, Amerikalı iki yazar, kültürün 160 tarifini bulmuşlardır. Bu tanımlardan kimi tarihi, kimi psikolojik, kimi genetik, kimi de sosyolojik açıdan yaklaşımları esas almıştır (Meriç, 1998: 87-88).

Kültürü ilk tanımlayanlardan biri Tylor olmuştur. *Kültür; bilgiyi, imanı, sanat ve ahlaki, örf ve adetleri, ferdin bağlı olduğu bir toplumun üyesi olması sebebiyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütündür.* Tylor'un kültür tanımı şu şekilde matematiksel bir fonksiyona dönüştürülebilir. $Kültür = f(\text{Toplum, İnsan, Muhteva, Öğrenme})$ dir (Güvenç, 1985, 24-25). Malinowski, *kültürü; insanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekün bir bütünü* olarak tanımlamaktadır (Eroğlu, 1998: 107). Ajami ve Khambata'ya göre, *kültür; insan topluluğunun inanışlarından, rollerinden, davranışlarından, değer yargılarından, örf, adet ve geleneklerinden oluşan bir bütündür.* (Ajami ve Khambata, 1992: 251). Bir başka tanıma göre ise *kültür; sonsuz sayıda ve çeşitteki potansiyel yaşam tarzlarından toplum tarafından kanalize edilmiş alışkanlığa bağlı davranış, duyuş ve düşünüş tarzıdır* (Altundal, 1982: 45). Sosyolojik açıdan ise; *insanın öğrenme ve öğrendiklerini simgesel biçimde örgütleme, toplumun diğer üyelerine bilgi olarak iletme ve davranışlarına yansıtabilme gücü* (Tatlıdil, 1992: 30) kültür kavramını ifade etmektedir.

Trompenaars, kültürün ne anlama geldiğini anlatabilmek için onu soğanın katmanlarına benzetmektedir. Dıştaki katman, insanların hangi kültürel öğelerle öncelikli olarak etkileşim içerisinde bulunduğunu gösterir. Gözlenebilir öğeler olarak giyim, yemek, dil ve yerleşim biçimi bunlar arasında sayılmaktadır. Ortadaki katman ise toplumların sahip olduğu norm ve değerleri ifade etmektedir. Soğanın en içteki kısmını anlamak ise, diğer kültürlerle başarıyla çalışmamızda anahtar işlevi görmektedir. Bu kısımda, toplum içerisinde evrim süreciyle oluşan bir çok kural ve metot bulunmaktadır. Toplumlar, yüz yüze geldikleri problemleri, bu kurallar aracılığıyla çözmeye çalışmaktadırlar (Trompenaars, 1997: 42).

Huntington'da, meseleye benzer açıdan yaklaşarak, köyler, bölgeler, etnik gruplar, milliyetler ve dini grupların hepsinin kültürel çeşitliliğin farklı seviyelerinde ayrı kültürlere sahip olduğunu söylemiştir. Örnek olarak iki köyü vermiş ve *"Güney İtalya'daki bir köyün kültürü, Kuzey İtalya'daki bir köyünkenden farklı olabilir; fakat her ikisi de onları Alman köylerinden farklı kılan müşterek İtalyan kültürünü paylaşacaklardır. Avrupalı toplumlar kendilerini sırasıyla Arap ve Çin toplumlarından ayıran kültürel özellikleri paylaşacaklardır. Ancak, Araplar, Çinliler ve Batılılar daha geniş herhangi bir kültürel varlığın parçası değildirler"* demiştir. Aynı teori çerçevesinde Huntington, kültürün insanlara belli bir kimlik atfettiğini iddia ettikten sonra, *"Roma'da oturan bir kişi kendisini bir Romalı, bir İtalyan, bir Katolik, bir Hristiyan, bir Avrupalı, bir Batılı olarak, değişen yoğunluk derecelerinde tanımlayabilir"* demektedir (Huntington, 1993: 34).

İşletme kültürünün, antropolojiden ödünç alınmış ancak sosyoloji, psikoloji, işletme gibi disiplinlerin kuramsal birikim ve farklı araştırma metodlarından etkilenen bir düşün ve uygulama alanı olması, kavramın işe uyarlanmasında çeşitli zorluklara yol açmaktadır. Çeşitli makalelerde ayrıntılarıyla tartışılan (Bozkurt, 2000: 120) bu sorun, bu çalışmanın amacı dışındadır; ancak bu çalışmaya da çerçeve oluşturacak bütüncü bir tanım şöyle yapılabilir:

“Kültür; herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve ihtiyaçlarını giderme çabası sırasında gelişen, geçerliliği ve devamlılığı belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan, gruba yeni girenlere de, algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan, maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerin tamamıdır” (Bozkurt, 1996: 90).

Kültürün oluşması için insanların belirli esaslara göre bir araya gelmeleri yani bir topluluk oluşturmaları gerekmektedir (Erdoğan, 1983: 107). Burada önemli olan insanların bir araya gelmeleridir. Bir araya gelen insanların sayısı önemli değildir. Bunun doğal sonucu olarak denilebilir ki, birey sayısı ne olursa olsun, her toplumun bir kültürü vardır. Kültürü algılayabilmek için, öncelikle kültürel faktörlerin bazılarını bir göz atmak gerekir. Kültürel faktörler Tablo 6’da ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo-6. Kültürel Faktörler

Ahlak	Batıl İnançlar Büyü	Yemek	Oyunlar
Görgü	Ceza Kanunları	Ortak Çalışma	Miras Kanunları
Aile	Dinsel Ayinler	Kozmoloji	Yemek Vakti
Bayram ve Kutlamalar	Yaş Derecesi	Dans	Müzik
Folklor	Atletik Sporlar	Dekorasyon Sanatı	Rakamlar
Yiyecek Yasakları	Maddi Mücevherler	Keşif	Nüfus Politikası
Cenaze Töreni	Takvim	İş Bölümü	Statü Farklılıkları
Dil	Temizlik Eğitimi	Rüya Tabiri	Ticaret
Hukuk	Kamu Organizasyonu	Eğitim	Ziyaret

(Kaynak: Robock and Simmonds, 1983: 401-403).

Kültürün önemli özellikleri ise şu şekilde özetlenebilir (Tepstra and David, 1991: 6): Kültür öğrenilir, paylaşılır, değişebilir ve kültürel semboller ve anlamlar birbirleriyle ilgilidir.

Örgüt teorilerine önemli bir katkı sağlayan kültür kavramı, klasik yönetim anlayışındaki “en iyi tek yol” paradigmasına karşı alternatif yeni bir bakış açısı getirmesi ve evrensel olan ile kültüre özgü olan arasında birbirleriyle

beslenen bir düşünce ve uygulama alanı geliştirmesi açısından pek çok araştırmaya da konu olmuştur. Kültürün işletme dünyasındaki artan öneminin sosyo-ekonomik nedenleri arasında; uluslararası rekabet koşulları ve uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları olumsuz deneyimler, globalleşme hedeflerinin önündeki kimi engeller ve batı düşünce tarzı ile yönetim modellerine alternatif oluşturabilen “Japon” modeli sayılabilir (Bozkurt, 2000: 120, Goldman, 1994: 7-12).

3. KÜLTÜRÜN ÇATIŞMALARDAKİ ROLÜ VE FARKLI KÜLTÜRLÜ İŞLETME ORTAMINDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma, her zaman hissedilen, tüm etnik ve kültürel gruplardaki sosyal ilişki formlarının tamamını etkileyen insani bir olgudur. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmayı; *birbiriyle uyuşmayan ilgileri, bakış açıları, geçmişi ve amaçları olduğunu fark eden, birbirine bağlı iki grup arasındaki şiddetli görüş ayrılığı süreci* olarak tanımlamak mümkündür (Ting-Toomey vd., 2000: 47).

Kültür, içerisinde ulusal karakter ve ulusal moral kavramlarını da barındırmaktadır. Ulusal karakter, bir ulusun yapısında sık sık ortaya çıkan entellektüel ve karakteristik niteliklerden ortaya çıkmaktadır. Savaşta olsun, barışta olsun, ulus adına eylem de bulunanlar, ulusun siyasetini formüle edenler, uygulayanlar ve destekleyenler, seçenler ve seçilenler, kamuoyunu biçimlendirenler, üretenler veya tüketenler, ulusal karakteri meydana getiren moral niteliklerin izlerini taşıdıkları için ulusal karakter ve ulusal güç üzerinde etkide bulunacaktır. Arı, kültürel faktörlerin birey davranışları üzerindeki etkisiyle ilgili olarak (Arı, 1999: 55-56); *“Rusların kaba kuvvetçiliği ve inatçılığı, Amerikalıların bireysel girişim ve buluşçuluğu, Almanların disiplin ve kabalığı, bir ulusun veya bireylerinin katılacağı eylemlerde, her zaman ortaya çıkabilecek özelliklerdir.”* diyerek konunun önemini belirtmektedir.

Siyasal kültürle de ilişkili olan ulusal moral, bir ulusun kendi hükümetinin dış politikasını barışta ve savaşta destekleme derecesidir. Kültürün örgütsel davranış üzerindeki etkisi ise o kadar derin bir düzeyde gerçekleşir ki bu etkinin farkına bile varılamaz. Bu, son derece doğal olduğu düşünülen ve bu yüzden de bir çok sosyal davranış teorisyeninin dikkate bile almadığı otomatikleşmiş düşünce sistem ve şekillerinin ortaya çıkmasına sebep olur. Dolayısıyla, herhangi bir kültür için geçerli olan örgütsel kuramlar, bir çok yönüyle diğer kültürlerle uymamaktadır (Boyacıgiller, 2000: 3, Triandis, 1983: 139). Dolayısıyla, tüm bu görüşlerden yola çıkarak bir işletme yöneticisinin, bir Almanı halkla ilişkiler departmanının başına getirirken, bir Amerikalıyı takım çalışmasına zorlarken, bir Rus’u insan kaynakları yöneticisi yaparken bir kez daha düşünmesi gerektiğini ileri sürmek pek de yanlış olmayacaktır.

Ayrıca farklı kültürlere sahip yöneticilerin çatışmaların çözümüne ilişkin yöntemler arasında yaptıkları seçimler de, çatışma ve kültür arasındaki güçlü ilişkiyi göstermesi bakımından ilginçtir. Konuyla ilgili Türkiye’de yapılan araştırmalar, Türk yöneticilerin çatışmaya yaklaşımlarının ABD ve Avrupa’daki meslektaşlarından daha çok Japonya ve Çin gibi doğu kültürüne sahip yöneticilerle ortaklaştığını göstermektedir (Sargut, 1994: 129-138).

Bir ülkede faaliyet gösteren bir işletmenin karşılaşacağı problemlerle birden fazla ülkede faaliyet gösteren işletmelerin karşılaşacağı problemler farklıdır. Farklı ülkelerde faaliyette bulunmak, farklı dilleri, dinleri, değerleri, alışkanlıkları ve inançları kısacası farklı kültürleri ve bunun yanında farklı sorunları beraberinde getirir. Yabancı ülkelerdeki uluslararası yöneticilerin karşılaştıkları tüm sorunları iki ya da daha çok sayıda insan grubunun temel değerleri arasındaki çatışma biçiminde algılamak mümkündür (Phatak, 1989: 34-35).

Teknoloji, ülkeler ve bölgesel ekonomik bloklar arasındaki sınırları kaldırdıkça şirketler bilgi ve deneyimleri farklı kültürlere transfer edebilecek insanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden, küresel yöneticilerden, farklı milliyetlerden oluşan takımları yönetmeleri beklenmektedir (Şive, 1997: 35). Ayrıca, yine küreselleşmeyle birlikte ulus-devletin etkinliğini kaybetmesi, kimlik krizlerine yol açmaktadır (Tükel, 1998: 62-70). Bu da bir arada bulunan farklı kültürlerden insanların kimliklerine daha fazla sahip çıkması sonucunu ve buna paralel bazı çatışmaları doğurabilir¹.

Günümüzde dünyanın çeşitli bölgelerinde ve özellikle bir çok Avrupa ülkesinde çalışan ve yaşayan milyonlarca yabancıyla bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketler bir kültürler arası etkileşim sergilemektedirler. Bu işgücü ve sermaye akımı bir çok yönetim sorununa neden olmakta ve bunların pek çoğu kültür farklılıklarından ileri gelmektedir (Tosun, 1990: 146). Pek çok yazara göre bu durum rekabet açısından da son derece önemlidir. Michael Porter’da Rekabet Stratejisi adlı efsane kitabında rakip analizi için genel bir çerçeve verirken, *“rakiplerin olayları algılamasını ve onlara verdikleri önemi etkileyecek, kültürel, bölgesel veya ulusal farklılıklar var mıdır?”* sorusuna olumlu yanıt vermekte ve örnek olarak Batı Alman şirketlerinin bazen birim maliyetleri artırma ve pazarlama faaliyetlerini azaltma pahasına, üretime ve üretim kalitesine çok fazla önem vermesini göstermektedir (Porter, 1986: 74-75).

Çok uluslu bir şirkette kültürel farklılaşmanın yol açabileceği çatışmaların bir diğer sebebi de kültürel görecelilik kavramıdır; yani doğru ve iyi kavramlarının kültürden kültüre değişebileceği ve özellikle değerlemeye

¹ Samir Amin bu doğrultuda bir küresel kutuplaşmadan söz etmektedir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Amin, 1999: 14-17.

dayalı inanç ve ilkelerin evrensel olmadığı, zamana bağımlı olduğu, topluluktan topluluğa değişebileceğidir².

Çok uluslu bir şirket, yürüttüğü faaliyetlerde başarılı olabilmek için ülkeler arası farklılıkların yaratabileceği sorunları öngörmeli ve engellemek için tedbirler almalı veya olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmalıdır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için şirketin söz konusu ülkeleri yakından izlemesi ve bu ülkelerin ekonomik, siyasi ve sosyo-kültürel özelliklerini gerekli ölçüde incelemesi ve değerlendirmesi gereklidir (Özalp, 1995: 242). Ayrıca yöneticiler, farklı kültürlü işletme ortamlarında yönetim ve iletişim becerilerini geliştirmelidirler.

Kültürel farklılıklar işletmeye büyük avantaj sağlayabilir. Fakat, bu avantaj, ancak kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların iyi yönetilmesiyle sürdürülebilir. Sosyal yaşamda çatışma kaçınılmaz olsa bile, bu normalite tüm çatışmaların fonksiyonel ya da sağlıklı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle, bu çalışmada, çatışmaya yol açan kültürel faktörler, çatışmada tarafların izledikleri stratejiler ile çatışma çözümünde kullanılan yöntemler ve çatışmanın olumlu-olumsuz sonuçlarıyla ilgili anket bulgularına yer verilmektedir. Ayrıca çalışmada görüşme notlarından yola çıkılarak kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların yönetilmesiyle ilgili bazı sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda ayrıntılara izleyen bölümde yer verilmektedir.

V. KÜLTÜREL FARKLILIKLARDAN KAYNAKLANAN ÇATIŞMALARA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

V.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıklar konusunu bir çatışma nedeni olarak ele almak, açıklamak ve bir ampirik araştırma ile kültürel farklılıkların yol açtığı çatışmaları analiz etmektir.

² Örneğin Eskimolar karı değişik birkaç sözcükle karşılarken Aztekler kar, buz, dolu ve benzeri kavramlar için tek bir sözcük kullanırlar (Bullock, 1977: 535). Rus toplumunda erkeklerin dudak dudağa öpüşmesi normal olarak değerlendirilirken, Türkiye’de hoş karşılanmayacaktır.

Araştırma ile ilgili ampirik verilerin toplanmasında görüşme ve yüz yüze anket teknikleri kullanılmıştır³. Örneklem grubu basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve Marmaris merkez ve bağlı ilçelerdeki (İçmeler, Turunç, Kızılkumu, Armutalan vs.) 50 adet turistik işletmeden, alt, orta ve üst kademedeki 50 yöneticiye anket uygulanmıştır. Anketler doldurulduktan sonra yapılan güvenilirlik analizinde formun güvenilirliği %90'ın üzerinde saptanmıştır (p<0,05).

VII. ARAŞTIRMA BULGULARI

A. Çatışmada Etkili Olan Kültürel Faktörlerle İlgili Bulgular:

1. Anket Sonuçları

Tablo 7'deki sonuçlarda görüldüğü gibi kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalarda en etkili faktör dildir.⁴ Çalışanların farklı dili konuşmaları, kendilerini ifade etmekte güçlük çekmelerine yol açmakta ve bu durum yanlış anlama ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Çatışmada etkili olan diğer faktörlerin pek çoğu, din kavramı içerisinde değerlendirilebilecek hususlar olarak görülmektedir.

2. Görüşme Notları

Yapılan görüşmelerden birinde, genel merkezi Marmaris'te bulunan ve geçen sezon Türkiye'ye tam 65.000 yabancı turist getiren bir turizm şirketinin yöneticisi de dil sorununa değinerek, çatışmaları engellemek için çalışanların özel hayatlarıyla iş yaşamlarını mutlaka birbirinden ayırmaları gerektiğini söylemektedir. Ayrıca bu aşamada profesyonelliğin de önem kazandığını belirterek "*Avrupalı zaten profesyonel, ben de genellikle profesyonel elemanlarla çalışmaya dikkat ediyorum, hal böyle olunca herkes yaptığı işle uğraşılıyor ve birbirinin özel hayatıyla ilgilenmiyor. Tabii bir de dil sorunu var. Çalıştığınız kişilerle Tarzan'ca konuşmamak gerek. Eğer taraflar birbiriyle*

³ Birden fazla veri toplama tekniğinin kullanılmasıyla araştırma bulgularının daha güvenilir ve kapsamlı olacağı savunulmaktadır. Anket yönteminin seçilmesinin nedeni ise geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca ve ucuza toplama olanağı yaratmasıdır. Görüşme tekniği ise bir konu hakkında ayrıntılı bilgi sağlama ve esneklik gibi önemli avantajları nedeniyle tercih edilmektedir. Anketin yanı sıra görüşme tekniğinin de uygulanmasının nedeni anket sorularına ayrı kişilerce ayrı anlam verilebilmesi riskine karşı, görüşmede alınan ilk tepkilere göre izleyici ve zaman zaman da onları kontrol edici soruların sorulabilmesidir. Ayrıca bu sayede yanlış anlamaların azaltılması, görüşme yapılan kişiye başkasına danışma fırsatı verilmemesi ve az sayıda kişiden ayrıntılı veri toplanabilmesinin sağlanması gibi amaçlar güdülmüştür. Bu yüzden Marmaris'te faaliyet gösteren ve gerek çalışanları gerekse müşterileri farklı kültürlerden gelen 10 işletmede yöneticilerle yüz yüze görüşerek bilgi derlenmiştir.

⁴ Anket formunda kültürel faktörler sıralandıktan sonra cevaplayıcılardan bu faktörlere çatışmalara neden olma sıklığına göre 100 üzerinden puan vermeleri istenmiş, daha sonra her bir faktörün toplam puanı örneklem sayısına bölünerek söz konusu tablo elde edilmiştir.

sohbet edecek kadar aynı dili konuşuyorlarsa kaynaşma ortamı daha kolay yaratılır” diye eklemektedir.

Tablo 7. Çatışmada Etkili Olan Kültürel Faktörler

Faktörler	Ort. Puanlar	Faktörler	Ort. Puanlar
Dil	89	Batıl İnançlar&Büyü	50
Yiyecek Yasakları	86	Ceza Kanunları	48
Dinsel Ayinler	83	Nüfus Politikası	46
Temizlik Eğitimi	83	Statü Farklılıkları	45
Ahlak	82	Yaş Derecesi	45
Yemek	80	Rakamlar	44
Yemek Vakti	78	Takvim	44
Görgü	75	İş Bölümü	43
Cenaze Töreni	70	Atletik Sporlar	41
Müzik	69	Ortak Çalışma	40
Dans	69	Ziyaret	30
Aile	68	Oyunlar	20
Ticaret	66	Miras Kanunları	0
Bayram&Kutlamalar	63	Maddi Mücevherler	0
Folklor	60	Kozmoloji	0
Eğitim	60	Dekorasyon Sanatı	0
Hukuk	59	Keşif	0
Kamu Organizasyonu	58	Rüya Tabiri	0

Bunların başında gelen yiyecek yasakları konusunda, sezonda 25.000 adet günlük tur satışı gerçekleştiren bir turizm işletmesi müdürü sezonun hiç kapanmadığını söyleyerek; *“Onlar benim orucuma saygı duyuyor, ben de onların giyim kuşamına karışmıyorum. Örneğin Almanların garip bir orucu var. O gün hiçbir şey yemiyor ve yalnızca garip bir sıvı içiyorlar. Bayan bir müşterimiz tiryaki olduğu ve sigara içmediği için canı istemesin diye biz de yanında sigara içmedik.”* açıklamasını yapmıştır.

Dini faktörlerle ilgili olarak Marmaris’in en büyük giyim mağazalarından birinde yaşanan olaylar son derece ilginçtir. Yaz sezonunda ülkemizi ziyarete gelen ve başta Rusça olmak üzere çeşitli yabancı dilleri konuşan turistlere hizmet etmek amacıyla bir satış ekibi kurmaya karar veren firma yöneticileri, yaptıkları iş görüşmeleri sonucunda üç Rus, iki Çeçen ve iki Kırgız Türkünden oluşan ve sürekli beraber çalışmak zorunda olan bir satış ekibi meydana getirmişler. Çatışma Rusya ve Çeçenistan arasındaki gerginliğin satış ekibine yansması şeklinde olmuş. Çerkezler ve Kırgız Türkleri, aynı dine mensup olmaları ve benzer gelenekler gibi nedenlerle Ruslardan ayrı bir grup oluşturmuşlar ve bu iki grup arasında sık sık tartışmalar yaşanmaya başlamış. Bunun üzerine Zeynep Hanım bir takım önlemler alması gerektiğine karar vermiş. Sık sık toplantılar yaparak sorunları ortaya koymuş ve bu toplantıları yöneterek onları uzlaştırmaya çalışmış. İki saatlik kahve molalarını bu iki

grubun karşılaşmayacağı ayrı zamanlara göre düzenlemiş. Bu şekilde çatışmalar sezon sonuna kadar gitgide azalmış ama hiçbir zaman yok olmamış.

Çatışmaya sebep olabilecek bir diğer kültürel faktör olan yemek alışkanlıkları ise Marmaris'teki bir Çin lokantasında etkili olmuştur. Çin yemeklerini buradaki Türklere ve her ülkeden turiste tanıtmaya amacıyla açılan ve aynı zamanda kültürler arası etkileşimin de etkin bir örneğini sunan restoranın çalışanlarının her ikisi Çinli. Daha önce buraya gelen Alman müşterilerden biri önce ısmarladığı yemeği yememiş ve daha sonra “siz kedi ve köpekleri yiyorsunuz, sizi Hayvanseverler Derneği'ne şikayet edeceğim” diye olay çıkarmış. Çinliler ise kedi ve köpek yediklerini kabul ediyorlar ve “siz de dana yiyorsunuz, bu da Hindistan'da hoş karşılanmaz” diye ekliyorlar.

B. Çatışmalarda Tarafların İzledikleri Stratejilerle İlgili Bulgular:

1. Anket Sonuçları

Tablo 8. Çatışmalarda Tarafların İzledikleri Stratejiler

Stratejiler	Puanlar
Kazanalım-Kazanın Stratejisi	162
Kazanalım-Kaybedin Stratejisi	150
Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi	102
Kaybedelim-Kazanın Stratejisi	88

Çatışmalarda tarafların izledikleri stratejiler aldıkları puanlara göre Tablo 8'de gösterilmektedir.⁵ Kazanalım-Kazanın stratejisi ilk, Kazanalım-Kaybedin stratejisi ikinci sırada tercih edilen alternatif olmuştur.

2. Görüşme Notları

Yapılan görüşmelerden Kazanalım-Kaybedin stratejisinin de bazen olumlu sonuç verdiği gözlemlenmiştir. Görüşme yapılan bir turizm işletmesinin İnsan Kaynakları Müdüresi ile alkol problemi olan Rus bir satış elemanı arasında gerçekleşen çatışma incelenmiştir. İş zamanı oldukça sıkı bir disiplin ile çalışmayı benimseyen, ancak diğer zamanlarda son derece rahat ve özgür davranan Rus personel, ilk başlarda paydos saatinden sonra içki içmekteymiş. Ancak sonraları işyerinde “Siesta” adı verilen 2 saatlik kahve molalarında da içmeye başlamış ve müşterinin karşısına sarhoş bir şekilde çıkması söz konusu olmuş. Bu durum pek de hoş olmayan sonuçlara yol açınca elemanın işine son verilmiş. Ancak bir daha işyerinde içmeyeceğine söz vermesi ve iyi satış performansı da göz önünde bulundurularak tekrar işe alınmış.

⁵ Anket formunda söz konusu stratejiler birer cümleyle özetlenerek cevaplayıcılardan bunları işletmelerinde kullanılma sıklığına göre sıralamaları istenmiştir. Birinci sıraya yazılan stratejiye 4, ikinciye 3, üçüncüye 2 ve dördüncüye 1 puan verilmiş, toplamları alınarak söz konusu tablo oluşturulmuştur.

C. Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Yöntemlerle İlgili Bulgular:

1. Anket Sonuçları

Çatışmanın çözülmesinde kullanılan yöntemler Tablo 9’da gösterilmektedir. Çatışmaların çözümünde en yüksek puanı alan yöntemler, bilmemezlikten gelme, kayıtsızlık ve geciktirme yaklaşımlarıdır. Son derece rasyonel bir yöntem izlenimi veren sorun çözme yaklaşımı ise 78 puanla üçüncü sırada yer almıştır.

Tablo 9. Çatışmaların Çözülmesinde Kullanılan Yöntemler

Çatışmayı Çözen Yöntemler	Ortalama Puanlar
Bilmemezlikten gelme veya kayıtsızlık yaklaşımı	93
Geciktirme Yaklaşımı	86
Sorun Çözme Yaklaşımı	78
Oylama Yöntemi	75
İnandırma Yaklaşımı	70
Yumuşatma Yaklaşımı	69
Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme	68
Üçüncü Bir Tarafın Yargısı	66
Meşgul Etme Yöntemi	63
Yeni Olanaklar Bulunulması	50
Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemleri	48
Örgütsel Önlemler Alma	46
Yüce Amaçlar Saptama	32
Ortak Düşman Saptama	18

Yapılan görüşmelerde, turistik işletme yöneticilerinin, çatışmaları çözmekten çok, meydana gelmeden önce engelleme çabası içerisinde buldukları gözlemlenmiştir. Genel merkezi Marmaris çarşısında bulunan ve geçen sezonda tam 100.000 turist getiren bir tur şirketinin yöneticisi çatışmaların ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurarak aldığı önlemleri şu şekilde açıklamıştır:

- Öncelikle çalışanlar arasında güçlü bir örgüt kültürü yarattım. Herkes hangi kültürden gelirse gelsin davranışlarını öncelikle bu kültüre göre ayarlamak zorunda kaldı.

- Elemanların belirli alanlarda uzmanlaşmalarını sağladım ve görev dağılımını çok net bir şekilde yaptım. Böylece herhangi bir karışıklık ve stres ortamı oluşmadı.

- Mümkmn olduğunca profesyonel kişilerle çalışmaya dikkat ettim.

Yapılan diğer görüşmelerde de genelde aynı yaklaşımla karşılaşılmıştır. Turizm ve otelcilik üzerine niversite eğitimini Almanya’da yaptığını söyleyen bir yönetici, bu süreç içerisinde Avrupa kültürünü tanıma fırsatı bulduğunu ve Almanya, Hollanda ve Belçika’lılarla çalışırken bu tecrübenin oldukça işine yaradığını söylemiştir. Yabancılarla çalışmak isteyen kişilerin öncelikle dil sorununu halletmesi gerektiğini de sözlerine ekleyerek “aşırı derecede uzmanlaşma ve profesyonellik sonucu çatışmaları nlyoruz” demiştir. Yabancı şirketlerden ana partner olarak dünya çapında büyük bir şirketle çalıştıklarını ve böyle bir şirketle çalışmanın kendilerine ayrı bir sorumluluk yüklediğini söyleyen yönetici, herkesin yaptığı için en iyisini yapmak amacıyla bir araya geldiğini belirterek bir benzetme yapmıştır: “Hepimiz aynı kasenin içindeyiz. Bir şekilde birlikte çalışmak zorundayız. Bir takım çatışmalarla bu ortamı bozmakta bizim elimizde, iyi geçinerek eğlenceli hale getirmekte.”

D. atışmanın Sonuçlarıyla İlgili Bulgular:

1. Anket Sonuçları

Tablo 10’da çatışmanın olumsuz sonuçları aldıkları en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanmaktadır. Örneklem içerisinde yer alan yöneticiler, çatışma sonucunda çalışanların birbirini düşman gibi görebileceğini, verimliliğin düşeceğini ve güvensizliğin örgüte hakim olabileceğini düşünmektedirler.

Tablo 10. atışmanın Olumsuz Sonuçları

atışmanın Olumsuz Sonuçları	Ortalama Puanlar
Çalışanlar birbirini düşman görebilir.	76
Örgütün verimliliği düşmeye başlayabilir.	75
Güvensizlik ve şüphecilik örgüte hakim olabilir.	70
Örgütün amaçlarını savsakladığı ve bu amaçlardan saptığı görülebilir.	69
Örgüte adanmışlık ve bağlılık azalabilir.	63
Stres ve bıkkınlığa neden olabilir.	50
İletişimde azalma ve bozukluklar oluşabilir.	48
Takım çalışmasına karşı pasif ya da aktif direniş oluşabilir.	46
atışmanın sonucunda örgütte emek, zaman, para savurganlığı artabilir.	37
Yönetim merkezileşebilir.	27

Tablo 11’de çatışmanın olumlu sonuçları ve örneklem grubunun önem derecesine göre bu sonuçlara verdikleri puanların ortalamaları görülmektedir. Örneklem grup, çatışmayı büyük ölçüde yenileşmenin anahtarı olarak

algılamakta ve beyin fırtınası kavramıyla beraber daha iyiye yönelenebileceğini varsaymaktadır.

Tablo 11. Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Çatışmanın Olumlu Sonuçları	Ortalama Puanlar
Yenileşmeye vesile olabilir.	69
Farklı ya da zıt fikirlerin çarpışması sonucu daha üst düzey fikirler üretilebilir	68
İletişim kanallarının açılmasına yardım edebilir.	66
Yetki dağılımını dengeleyebilir.	63
Sorunların ortaya çıkmasını sağlayarak yöneticilerin dikkatini bu yöne çekebilir.	45
Güdülemeyi artırıp tembelliği azaltabilir.	44
Yeni amaçlar kazanılabilir.	38
Örgütün havası iyileşebilir.	31
Çatışmanın sebepleri ortadan kaldırıldığında örgütü bütünleştirebilir.	25
Örgütün etkililik ve verimliliğini artırabilir.	15

VIII. TARTIŞMA

Bu çalışmanın sonuçlarına göre kültürel farklılaşmadan kaynaklanan çatışmalarda en etkili faktör dildir. Çalışanların farklı dili konuşmaları, kendilerini ifade etmekte güçlük çekmelerine yol açmakta ve bu durum yanlış anlama ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Bu sonuç, yapılan pek çok araştırmadan elde edilen bulgularla örtüşmektedir⁶.

Çatışmada etkili olan diğer faktörlerin pek çoğu, din kavramı içerisinde değerlendirilebilecek hususlardır. Her ne kadar araştırmada dinsel faktörlerin tek bir ana başlık yerine parçalar halinde incelenmesiyle daha detaylı bilgi edinilmesi amaçlandıysa da, bu durumun faktör sıralamasını etkilemiş olması da mümkündür⁷.

Robock ve Simmonds'un da belirttiği gibi, çatışmaya sebep olabilecek bir diğer kültürel faktör olan yemek alışkanlıkları ise daha çok personelin

⁶ Bu alanda yapılan en ilginç çalışmalardan biri, McCorkle ve Gayle'in metaforların (mecazi anlatım) çatışma üzerindeki etkileriyle ilgilidir. Araştırma sonuçları; yalnız farklı dili konuşan çalışanlar arasında değil; ortak dili paylaşan personelin de dilden kaynaklanan çatışmalara yol açabileceğini göstermektedir. Bkz.: McCorkle ve Gayle, 2003: 137-142.

⁷ Huntington, farklı kültürler arasında çatışmaya yol açabilecek önemli unsurlardan birinin din olduğunu ileri sürmektedir.

birlikte yemek yediği ortamda veya yeme-içme hizmeti veren işletmelerde söz konusu olmaktadır.

Alkol problemi olan Rus personel ve insan kaynakları müdiresi arasında olan çatışma; taraflara göre sınıflandırılırsa *kişiler arası*, örgüt düzeyinde ele alınırsa *dikey çatışma* olarak nitelendirilebilir. Yönetici, bu noktada, Kazanalım-Kaybedin stratejisini izlemiş, örgütsel bir önlem olarak elemanı işten çıkarmış ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanan üstünlüğünü de kullanarak başarılı olmuştur. Ancak eleman belirli güvenceler elde edildikten sonra tekrar işe alınmıştır.

Seyahat acentelerinde görüşülen ve görüşme notlarında bahsi geçen her iki yönetici de mevcut çatışmaları çözmekten çok çatışmayı henüz ortaya çıkmadan önce engelleme yolunu seçmişlerdir. Ancak yine de burada yöneticilerin çatışmanın çözümü yöntemlerinden meşgul etme ve yüce amaçlar saptama yöntemlerini kullandıkları söylenebilir. Şarman'ın da belirttiği gibi, yöneticiler farklı kültürlü işletme ortamlarında yönetim ve iletişim becerilerini geliştirmişler ve böylece kültürel farklardan dolayı ortaya çıkan problemlerin üstesinden gelmişlerdir.

Yapılan görüşmelerden Ruslar ve Çeçen-Kırgız Türklerinin oluşturduğu iki grup arasında çıkan çatışma, Arı'nın bahsettiği ulusal moral kavramıyla yakından ilişkilidir. Dünyanın neresinde olursa olsun, ister savaşta ister barışta, bir ulus kendi hükümetinin dış ya da iç politikasını desteklemektedir. Robock ve Simmonds'un kültürel faktörler arasında saydığı din olgusu Huntington'un da belirttiği gibi farklı kültürler arasındaki çatışmaların başlıca sebeplerinden biridir. Ayrıca yine burada gerek Samir Amin'in, gerekse Huntington'un söylediği gibi, farklı kültürlerden insanların bir arada bulunması, bir kaynaşma ortamından çok çatışmalara yol açmıştır. İşletme yöneticisi bu çatışmaların çözümünde de, sık sık yaptığı toplantılarla sorun çözme yöntemini, kahve molalarını farklı zamanlarda ayarlamasıyla geciktirme yaklaşımını benimsemiştir. Gerçi bu yöntem ancak geçici bir çözüm yolu olabilir. Buna rağmen satış ekibi de sözleşmeli çalıştığı için şirketin sezonu kurtarma amacına uygunluk göstermektedir.

Çatışmaların olumlu sonuçlarından faydalanmak çatışmaları çözmek ya da kazanmaktan ziyade çatışmaların yönetilmesiyle mümkündür. Porter'ın da belirttiği gibi, örgütlerde çatışma kaçınılmazdır. Bir yöneticinin liderlik yetenekleri, yönetimde bulunduğu süre çatışma olup olmadığı ile değil, çatışma olduğunda onu nasıl çözdüğüyle ölçülmektedir (Porter, 1999:32-37).

Kültürel farklılıklardan öğrenilebileceklerle iş hayatında başarıyı yakalamak daha kolay olabilecektir. Örneğin, Rus-Çeçen çatışmasının geçtiği işletmenin yöneticisi, söz konusu grubu ve diğer Türk personeli

karşılaştığında yabancı satış ekibinin çok daha iyi çalıştığını ve işlerini çok daha fazla ciddiye aldığını söylemiştir. Kendi cümleleriyle ifade edilecek olursa: *“Ruslar iş konusunda çok disiplinli ancak iş dışında çok rahatlar, Çeçenler, her zaman ve her yerde olması gerektiği kadar disiplinliler. Kırgız Türklerinin ciddiyeti muhafazakarlık derecesinde abartılı. Ancak Türkler hem iş hem de özel hayatlarında son derece rahatlar.”*

İşletme yöneticisi genelde her türden çatışmayı çözümleyebilecek bir yöneticinin mutlaka iyi bir eğitim almış olmasının gerektiğini belirtmiştir. Bununla birlikte özelde farklı kültürlerden kaynaklanan çatışmalarda bu çatışmaların her birini algılayabilecek bir vizyona sahip olması gerektiği konusuna değinmiştir. Ayrıca, Artvinli olması sebebiyle geçmişte başta Ermeniler, Lazlar ve Rumlar olmak üzere farklı kültürlerden insanlarla bir arada bulunma tecrübesinin olmasını kendisi için büyük bir şans olarak nitelendirmiştir. Farklı kültürlerden bireylerle birarada çalışmanın ve onları yönetmenin, tecrübeyle öğrenilebilecek bir beceri olduğu konusu yapılacak çeşitli araştırmalarla sınanabilecek bir iddia olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çatışma, doğru kullanıldığında, örgütlere dinamizm kazandıran bir olgudur. Çatışmanın doğru yönlendirilmesi örgütlerdeki yapının demokratik olup olmaması ile yakından ilgilidir. Antidemokratik, yeni fikirlerin gelişme imkanının olmadığı örgüt yapılarında, çatışmalar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda fonksiyonel bir düzeyde tutulamayacaktır. Kültür ise aynı kültüre sahip çalışanları birleştirici bir özelliğe sahipken, farklı kültürden insanlar arasında çatışmalara neden olabilmektedir. Bu noktada yöneticilere düşen görev, kültür farklılaşmasının yok edilmesi veya en aza indirgenmesi gereken bir faktör olarak değil, işletmenin sahip olduğu bir zenginlik olarak değerlendirmek ve bu sebeple ortaya çıkan çatışmaları işletme amaçlarına en uygun şekilde yönetmektir.

Araştırmanın sonuçlarından biri de çatışmanın çözümüyle ilgili olarak en uygun tek bir yöntemin var olmadığı gerçeğidir. Bazen geçici çözüm olarak nitelendirdiğimiz metotlar da işletme için optimum seçenek olabilmektedir. Bu bağlamda, her işletme, kendi özgün koşullarını göz önünde bulundurarak kendisi için maksimum faydayı sağlayacak alternatifi değerlendirmek durumundadır.

Çatışmayı yok etmek, azaltmak veya yönetmek konularındaki bütün yük yöneticilerin omuzlarındadır. Kültürel farklılaşmadan dolayı ortaya çıkan çatışmaları yönetebilecek yöneticilerin iyi eğitim almış, farklı kültürleri objektif olarak değerlendirebilecek üstün vasıflı kişiler olması işletmelerin verimliliği açısından hayati bir önem taşımaktadır..

Bu araştırmanın belgelere dayandırılmayan bir diğer çözüm yöntemi de “hoşgörü” kavramında ifadesini bulmaktadır. Giriş bölümünde de belirtildiği gibi kültürel farklılıklar çoğunlukla insanların değiştiremediği unsurlardır ve bu farklılıkların kabul edilmesi ve benimsenmesi, belli oranda hoşgörüyü gerektirmektedir. Bu ilerde yapılacak herhangi bir araştırmanın çıkış noktası olabilir.

KAYNAKÇA

- AJAMI**, Riad, Para Khambata, International Business: Theory and Practice, Mac Millan Public Company, New York, 1992.
- ALPER**, Steve, Dean Tjosvold, Kenneth Law, “*Conflict Management: Efficiency and Performance in Organizational Teams*”, Personel Psychology, v.53, No:3, Autumn 2000.
- ALTUNDAL**, Aytunç, Siyasal Kültür ve Yöntem, Havas Yayınları, İstanbul, 1982.
- AMIN**, Samir, “*Küreselleşme Döneminde Kapitalizm, Bugünkü Kriz Yönetimi ve Gelecek Küresel Kutuplaşma: Alternatif Halkçı ve Ulusal Yanıtlar (Çev: Eylem Yıldız, Der: Cevdet Kaleli)*”, İktisat/İşletme ve Finans Dergisi, Konferans Köşesi, Yıl:14, Sayı:162, Eylül 1999.
- ARI**, Tayyar, Uluslararası İlişkiler ve Dış Politika, 3.baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- BAŞARAN**, İbrahim Ethem, Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara, 1998.
- BOYACIGİLLER**, Nakiye Avdan, “Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Editör: Zeynep Aycan), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000 .
- BOZKURT**, Tülay, “*Toplam Kalite Yönetimi ve Kültür*”, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (Editör: Zeynep Aycan), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 2000.
- BOZKURT**, Tülay, “*İşletme Kültürü*”, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (Editör: S. Tevruz), Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, Ankara, 1996.
- BULLOCK**, Alan, Oliver Stallybras, Dictionary of Modern Thought, Mac Millan Public Company, London, 1977.
- CAN**, Halil, Organizasyon ve Yönetim, 2.baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- ELMA**, Cevat, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Anı Yayınevi, Ankara, 2000.
- ERDOĞAN**, İlhan, İşletmelerde Davranış, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1983.
- EREN**, Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998.
- EREN**, Erol, Yönetim ve Organizasyon, 3.baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1996.

- EROĞLU**, Feyzullah, Davranış Bilimleri, 4.baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ERTÜRK**, Mümin, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınevi, İstanbul, 1995.
- GOLDMAN**, Alan, “*A Briefing on Cultural and Communicative Sources of Western-Japanese Interorganizational Conflict*”, Journal of Managerial Psychology, v.9, No: 1, 1999.
- GÜVENÇ**, Bozkurt, Kültür Konusu ve Sorunlarımız, 2.baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985.
- HATCH**, Mary Jo, Organization Theory, Oxford University Press, New York, 1997.
- HUNTINGTON**, Samuel P., Medeniyetler Çatışması (Çev.: Mustafa Çalık), Türkiye Günlüğü, Sayı:23, Yaz 1993.
- KARİP**, Emin, Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1999.
- KATZ**, Daniel, Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, Wiley Press, New York, 1978.
- MCCORCKLE**, Suzanne ve Barbara Mae Gayle, “*Conflict Management, Metaphors: Assessing Everyday Problem Communication*”, The Social Science Journal, v.40, Issue 1, 2003
- MERİÇ**, Cemil, Umrân’dan Uygarlığa, 4.baskı, İletişim Yayınları, İstanbul, 1998
- ÖZALP**, İnan ve Derya Şerbetçi, “*Çok Uluslu İşletme Faaliyetlerinde Kültürel Farklılıkların Etkileri*”, Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar 2) (Derleyen: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.
- ÖZALP**, İnan, Çok Uluslu İşletmelerin Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1984.
- ÖZBAKIR**, Göksel Ataman, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1992.
- ÖZER**, M. Akif, “*Çatışmanın Verimlilik Üzerindeki Etkisi*”, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Sayı:4, 1999.
- PHATAK**, Arvind V., Uluslararası Yönetim (Çev.: Atilla Baransel, Tomris Sanay), İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1989.
- PORTER**, Margo Vanover, “*Leading Through Conflict, Competition and Change*”, Association Management, v.51, No:1, January 1999.
- PORTER**, Michael E., Rekabet Stratejisi (Çev.: Gülen Ulubilgen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- PRIEM**, Richard L., David A. Harrison, Nan Kanoff Muir, “*Structured Conflict and Consensus Outcomes in Group Decision Making*”, Journal of Management, v.21, No: 4, 1995.
- ROBOCK and SIMMONDS**, International Business and Multinational Enterprises, Third Edition, Richard D.Irwin, 1983.

- SARGUT**, Selami, Kùltürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, V Yayınları, Ankara, 1994.
- ŞİMŞEK**, M. Şerif, Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998.
- ŞİVE**, Ozan Çağım, “*Küresel Yöneticiler*”, International Human Resources Update Dergisi, Dış Basından Köşesi, Şubat 1997.
- TATLIDİL**, Ercan, “*Kent Sosyolojisi-Kuram ve Kavramlar*”, Sosyoloji Dergisi, Sayı:3, Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayını, İzmir, 1992.
- TEPSTRA**, Vern, Kenneth David, The Cultural Environment of International Business, Third Edition, Thompson Information/Pub. Group, Indianapolis, 1992.
- TING-TOOMEY**, Stella, Kimberlie K. Yee-Yung, Robin B. Shapiro, Wintilo Garcia, Trina J. Wright and John G. Oetzel, “*Ethnic/Cultural Identity Salience and Conflict Styles in Four US Ethnic Groups*”, International Journal of Intercultural Relations, v.21 Issue: 1, January 2000.
- TOKOL**, Tuncer, “*Çok Uluslu İşletmeler ve Uyguladıkları Stratejiler*” Uluslararası İşletmecilik (Seçme Yazılar 2) (Derleyen: İnan Özalp), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1986.
- TOSUN**, Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası (Cilt:1), İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1990.
- TRIANDIS**, H.C., “*Some Dimensions of Intercultural Variation and Their Implications for Community Psychology*”, International Studies of Management and Organization, v.4, No:4, 1983.
- TROMPENAARS**, Fons, “*Başarılı Örgütlerin Sırları*”, Human Resource Dergisi, Ağustos 1997.
- TÜKEL**, Haluk, “*Küreselleşme Kısacasında Ulus-Devlet*”, Görüş Dergisi, Gündem Köşesi, Mayıs-Haziran 1998.
- WALL**, James, Ronda Callister ve Roberts Callister, “*Conflict and Its Management*”, Journal of Management, v.21, No: 3, 1995.