

# YAPI ÜRETİMİNDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

M. Emin Öcal<sup>1</sup> ve Ömer Paydak<sup>2</sup>

## SUMMARY

At construction process, lots of groups whose goals and expectations are different from each other should work in an influence with each other. In this environment like this, because of different reasons, it's unavoidable that being of different types and levels of conflicts. For organizations' effectiveness, it's wanted that being of a specific level of conflict, but if not to control this, these conflicts may cause important and big loss. To control conflicts might be possible by learning about conflict management. In this study, causes of different qualities of conflicts that have been lived at construction process and effects of an effective conflict management on source performance might be examined.

## ÖZET

Yapı üretim sürecinde, amaç ve beklentileri birbirinden farklı bir çok grup birbirleriyle etkileşim içerisinde çalışmak durumundadır. Böyle bir ortamda değişik nedenlere bağlı olarak farklı türlerde ve düzeylerde çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Organizasyonların etkinliği için belirli bir düzeyde çatışma olması beklenir, ancak kontrol altına alınmaması halinde bu çatışmalar çok yönlü ve önemli kayıplara neden olabilmektedir. Çatışmaların kontrol altına alınması, çatışma yönetimi konusunda bilgilenmekle mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada; yapı üretim sürecinde yaşanan çeşitli nitelikteki çatışmaların nedenleri ve etkin bir çatışma yönetiminin kaynak performansı üzerindeki etkileri irdelenmeye çalışılmıştır.

---

<sup>1</sup> Doç.Dr. Ç.Ü. Müh. Mim. Fak. İnş. Müh. Bölümü, Adana

<sup>2</sup> İnş. Y. Müh. Ç.Ü. Müh. Mim. Fak. İnş. Müh. Bölümü, Adana.

## 1. GİRİŞ

Yapı üretim sürecinde, yapının işlevsel-teknik özelliklerine ve projenin gerektirdiği iş programına bağlı olarak; üst yönetim, kontrol teşkilatı ve çeşitli sayıdaki imalat ekiplerinden oluşan; amaç, çıkar ve beklentileri birbirinden farklı bir çok grup genellikle aynı anda ve birbirleriyle doğrudan etkileşim içerisinde çalışmak durumundadır. Böyle bir ortamda değişik nedenlere bağlı olarak farklı türlerde ve düzeylerde çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaların yönetilememesi halinde çok yönlü ve önemli boyutlarda kayıpların meydana gelmesi kaçınılmazdır.

Modern yönetim ve organizasyon teorisinin, bir iş ilişkisi bağlamında doğabilecek çatışmalar ile ilgili değerlendirmeleri aşağıdaki gibidir [1] :

- Çatışma kaçınılmazdır.
- Çatışma pek çok nedenden çıkabilir; bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar, algı ve değer farklılıkları yer alır.
- Çatışma, örgütsel performansa farklı düzeylerde katkı sağlayabilir ve/veya zarar verebilir.
- Yönetimin görevi, optimum örgütsel performans için, çatışmanın düzeyini ve çözümlenmesini yönetmektir.
- Optimum örgütsel performans ılımlı düzeyde çatışmaya ihtiyaç duyar.

Çatışma olgusunun örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğunun kabul edilmesiyle birlikte, örgütler çatışmayı ortadan kaldırmanın yerine çatışma ile yaşamaya ve çatışma kavramı üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Örgütlerde çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması çatışmaların nasıl yönetildiğine bağlıdır [2] .

Yöneticinin görevi bütün çatışmaları bastırmak veya çözmek değil çatışmayı yönetmektir. Böylelikle çatışmanın zararlı unsurları en aza indirilecek ve yararlı yönleri ortaya çıkarılmış olacaktır [1] . Aynı zamanda yönetici, uygun çatışma yönetim teknik ve stratejilerini kullanarak, bu çatışmaları organizasyonun performansını arttıracak bir araç haline getirebilir.

Yapı üretimi, özelliği itibarıyla çatışma ortamının kolayca oluştuğu bir üretim alanıdır. Çatışma yönetimi ilkelerinden haberdar olan ve bunları uygulama gayreti içerisinde bulunan proje yöneticilerinin başarı ve verimliliklerinin önemli ölçüde artacağı kuşkusuzdur. Bu nedenle, çatışma yönetiminin inşaat sektörünün özgün koşullarında etkin olarak uygulanmasına yönelik bir doktora çalışmasına başlanılmıştır. Bu bildiride, söz konusu çalışmanın ilk aşaması bağlamında, çatışma kavram ve kapsamı ile inşaat sektöründe potansiyel çatışma alanları konusunda değerlendirmeler sunulmuştur.

## 2. ÇATIŞMANIN TANIM VE KAPSAMI

Çatışma kavramı, grupların ve bireylerin fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçları ile ilgili olduğundan çok farklı ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle çatışmanın kesin bir tanımının yapılması zor olmaktadır. Bir çok kaynakta çatışmanın adresi, bireyler arası iletişim olarak gösterilmektedir. Bu nedenle çatışma çeşitli disiplinlere konu olmaktadır [3] .

Çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması

durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir [4].

Genel olarak çatışma olgusu, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıklar şeklinde tanımlanabilir. Ne şekilde tanımlansa tanımlansın, zıtlama, uyumsuzluk, ters düşme gibi kavramlar çatışma kavramının temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu unsurların esas olduğu bir ortamda taraflar kendi çıkarlarını geliştirmek veya kendi görüşlerini hakim kılmak peşindedirler [5].

Çatışmanın genellikle işleri aksattığı ve gerekli olmadığı düşünülür. Oysa sadece bir tek düşüncenin hakim olduğu organizasyonlarda gelişme beklenemez. Ancak kendi düşüncelerini savunan insanlar, aksini düşünenler tarafından tehdit edildiklerini hissettiklerinde problemler başlamaktadır. Bu durumlarda, çatışmadan kaçınılmadan çatışma yönetilmelidir [6].

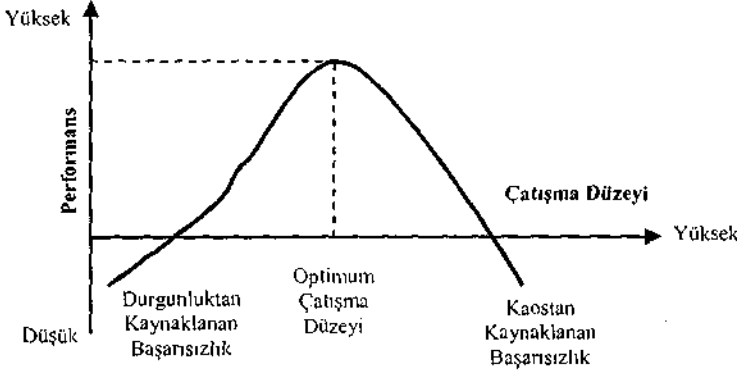
Organizasyonlardaki bazı çatışma ve anlaşmazlıklar organizasyon içerisindeki rekabetten ve dinamizmden kaynaklanır. Bu, organizasyonda farklı görüşlerin olduğu anlamına gelir. Organizasyonda çatışmaların olması aşağıdaki yararları sağlayabilir [7]:

- Üstün nitelikli yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Medokratik davranışı yok eder.
- Organizasyonda mevcut sorunlar kendiliğinden ortaya çıkar.
- Organizasyonda yeni vizyon ve misyon oluşumuna katkıda bulunur.
- Organizasyonda iletişimsizliği ortadan kaldırır.

### 3. ÇATIŞMA - PERFORMANS İLİŞKİSİ

Çatışma düzeyinin çok düşük olduğu örgütlerde, yapının aşırı durağan hale gelmesi, yeni ve gelişmeyi destekleyici fikirlerin üretilmemesi, rekabetin kaybolması gibi bir çok etken beraberinde örgüt performansında düşüşü getirmiştir. Benzer biçimde çatışma düzeyinin çok yüksek olduğu örgütlerde de kaos, stres, gruplar arası düşmanlık gibi bir çok etken beraberinde yine performans düşüşünü getirmiştir.

Bunlara karşın, örgüt amaçları doğrultusunda yönetilen optimum düzeyde bir çatışmanın varlığı örgüt performansını olumlu şekilde etkilemektedir (Şekil:1).



Şekil 1: Çatışma Düzeyi - Performans ilişkisi [1].

## 4. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma kavramı literatürde çok farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yaygın kullanılan gruplandırma şekillerini aşağıdaki ana başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Örgütün amaçlarına katkıda bulunması bakımından; Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.
- Tarafları bakımından; Kişiler Arası Çatışmalar, Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar, Gruplar Arası Çatışmalar, Örgütler Arası Çatışmalar.
- Ortaya çıkış şekline göre; Potansiyel Çatışma, Algılanan Çatışma, Hissedilen Çatışma, Açık Çatışma.
- Organizasyon yapısı içerisindeki hiyerarşik konumlar bakımından; Yatay Çatışma, Dikey Çatışma, Komuta-Kurmay Çatışması.

Bu çalışmada, yapı üretiminde sık karşılaşılmaması nedeniyle “Gruplar Arası Çatışma” türü irdelenmiştir.

Gruplar arası çatışma bir örgüt içinde temel görevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları farklı olan örgütsel gruplar arasında meydana gelen çatışmalardır [8]. Başka bir ifade ile, gruplar arası çatışma benzer fiziki veya sosyal ortamda bulunan birbirleri ile etkileşim içinde olan iki veya daha fazla grubun çatışmasıdır [9].

## 5. ŞANTIYELERDE ÇATIŞMA KAYNAKLARI

Tasarımından üretimine kadar, yapı sürecinin her kesitinde farklı çeşit ve düzeylerde çatışmalar meydana gelmektedir. Ancak, çatışmalar en sık ve yoğun olarak üretimin fiilen gerçekleştirildiği şantiyelerde yaşanmaktadır. Bu nedenle burada, şantiyelerde gruplar arası çatışma türüne sebep olabilecek temel çatışma kaynakları incelenmiştir.

### 5.1. Grupların Ortak Kaynak Kullanımı

Şantiye içerisinde faaliyette bulunan her grup; yönetim, işgücü, para, makine ve malzeme kaynaklarını kendi amaçları ve hedefleri doğrultusunda en üst düzeyde kullanmak durumundadır. Bu ortak kaynakların şantiye içerisinde kullanımlarına bağlı olarak ortaya çıkabilecek çatışma nedenleri aşağıda özetlenmiştir.

**Yönetim:** Her grup yapmakta olduğu imalatların çeşitli aşamalarında şantiye yönetiminin desteğine başka bir deyişle yönetimden ve teknik kadrodan faydalanmaya ihtiyaç duyar. Bu destek veya faydalanma durumu çok farklı şekillerde olabilmektedir. Örneğin, projedeki imalata yönelik belirsizliklerin bir an önce açıklığa kavuşturulması, sürekli denetimle hataların engellenmesi ve motivasyon artırıcı davranış ve tutum içinde bulunulması yönetimin imalat gruplarına sağlayabileceği desteklerden bazılarıdır.

**İşgücü:** İmalat grupları, imalatları ile ilgili uzman vasıflı elemanları kendi bünyelerinde istihdam ederken, vasıfsız elemanları günlük ihtiyaçlarına göre ana yüklenicinin istihdam ettiği işgücünden karşılamayı tercih edebilmektedirler. Böylece imalat grubu atıl işgücü yaratmaksızın günlük ihtiyacını karşılayabilmektedir. Şantiyede, birden fazla grubun aynı zamanda benzer talebinin

oluşması halinde, ana yüklenicinin sağlayabileceği iş gücü desteğinin gruplar arası paylaşımı bir çatışma nedeni olabilmektedir.

**Para:** Şantiyelere yapılan ödemeler, genellikle, belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilen imalatların bedelinin o sürenin sonunda ödenmesi şeklinde olmaktadır. İşveren ya da ana yüklenicinin imalat gruplarına yapacağı ödemeleri geciktirmesi ve/veya ödemelerin yapılmasında bazı gruplara ayrıcalık tanınması gibi nedenler imalat grupları arasında çatışma kaynağı olabilmektedir.

**Makine ve Malzeme:** Şantiyede yer alan imalat grupları genellikle imalatlarına özgü özel makineleri ve malzemeleri kendi bünyelerinde bulundururlar ve teminlerini kendileri sağlarlar. Ancak spesifik olmayıp, genel kullanım özelliği gösteren makine ve malzemeleri ana yüklenicinin şantiyedeki mevcut olanaklarından karşılamayı tercih edebilmektedirler. Örneğin; seyyar elektrik panoları, aydınlatma lambaları ve projektörler, düşey taşımada kullanılan malzeme asansörleri, traktör ve iş makineleri, kompresörler, kırıcılar, elektrikli, havalı veya akaryakıtla çalışan küçük aletler, kum, çimento, kireç gibi ortak sarf malzemelerinden yararlanma konusunda her imalat grubu kendi önceliğinin olduğunu düşünür. Bu da bir çatışma kaynağı olabilmektedir.

## 5.2. İşler Arası Karşılıklı Bağımlılık

Şantiyelerde yapılan imalatların büyük bir bölümü ardışık olarak birbirini takip etmektedir. Bu nedenle ardışık imalatları gerçekleştiren gruplar arasında karşılıklı bir bağımlılık vardır. İşler arası karşılıklı bağımlılık aşağıda özetlendiği gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir [10].

**Ortaklaşa Bağımlılık:** Gruplar birbirleri ile karşılıklı etkileşim içerisinde değillerdir. Ancak her bir grup örgütün amacına katkıda bulunmalıdır. Örneğin, pist ve terminal yapılarından oluşan bir havaalanı inşaatında, pistte ve terminalde çalışan gruplar işlerarası karşılıklı bağımlık anlamında etkileşim içerisinde değillerdir. Ancak havaalanının tamamlanması yönünde bütün gruplar katkıda bulunurlar.

Gruplar arasındaki karşılıklı ilişkilerin çok az veya hiç olmaması nedeniyle, ortaklaşa bağımlılık tipinin çatışmaların ortaya çıkmasında önemli bir etkisi olmamaktadır.

**Dizgisel (Sıralı) Bağımlılık:** Bu bağımlılık tipinde, bir grubun işine başlayabilmesi için kendinden önce gelen grubun veya grupların işini tamamlamış olması gerekmektedir. Yapı şantiyelerinde en fazla rastlanan bağımlılık tipidir. Örneğin, duvar grubunun işe başlayabilmesi için kalıp, demir ve beton gruplarının işlerini tamamlaması gerekmektedir. Benzer biçimde sıva grubunun işe başlayabilmesi için ise duvar grubunun işini tamamlaması gerekmektedir.

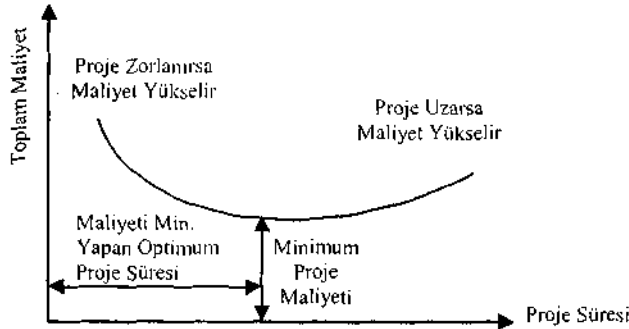
Gruplar arası ilişkilerin oldukça yoğun olduğu bu bağımlılık tipinin çatışmaların ortaya çıkmasında kuvvetli etkisi vardır.

**İki Yönlü Karşılıklı Bağımlılık:** Gruplar arası ilişkilerin en üst düzeyde olduğu bağımlılık tipidir. Bir grubun çıktısı diğer bir grup için girdi niteliğindedir. Bu bakımdan çatışmaların ortaya çıkmasında en etkili olan bağımlılık tipidir. Örneğin, şantiye bünyesinde yer alan bir beton santralinin üreteceği beton, beton döküm grubu için girdi niteliğindedir. Benzer biçimde klima kanalı imalatını yapan grup, kanalları yerine yerleştiren grup ile iki yönlü karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde dir.

Ardışık (sıralı) işlerden oluşan bir yapı şantiyesinde, şantiye hedeflerine ulaşabilmek için imalat gruplarının, koordineli ve işbirliği içerisinde çalışmaları

gerekmektedir. Ancak çoğu zaman, grup için kendi çıkarları şantiyenin ortak çıkarlarından daha önemli olmaktadır. Bu durumda grup, çıkarları doğrultusunda, işbirliği içerisinde olduğu diğer gruplara zarar verme pahasına davranışlarda bulunabilir.

Özellikle “süre” kısıtının olduğu şantiyelerde imalat gruplarının kendi çıkarlarını ön planda tutan davranışları daha sık ortaya çıkabilmektedir. Şantiyede yapılan bir imalatın süresi ve maliyeti arasındaki bağıntı aşağıdaki gibidir.



Şekil 2: Proje Süresi – Maliyet İlişkisi [11] .

Grafikten anlaşıldığı üzere bir imalatın süresinin kısaltılması maliyetinin artmasına neden olacaktır. Süre kısıtının olduğu ve yönetimin iş programını grup bazında izleyemediği şantiyelerde, öncül imalat grupları oluşturdukları ekip/malzeme kompozisyonu ile maliyetlerini en alt düzeye indirirken iş programını ve süre kısıtını göz ardı edebilmektedirler. Artçıl imalat grupları ise, öngörülenden daha az bir sürede işi tamamlamaya zorlanacaklardır. Böyle bir sonuç ile karşılaşmak istemeyen artçı gruplar, işin başlangıcından itibaren öncül gruplar ile sürekli bir çatışma içerisinde bulunabilmektedirler. Grupların belirli bir sirkülasyon içerisinde rollerini değiştirmeleri, yani artçıl olarak işe başlayan grubun kendisinden sonra gelecek grup için öncül olması nedeniyle çatışma daha dinamik bir yapı kazanabilmekte teşhisi ve yönetimi daha güç olabilmektedir.

Ardeşik (sıralı) işlerde, işlerarası karşılıklı bağımlılık kaynaklı çatışmanın bir diğer etkeni ise, ilişki içerisinde bulunan gruplardan öncül grubun işini kusurlu ve/veya eksik yaparak artçı gruba devretmesidir. Bu durumda artçı grup öncül grubun hatalarını telafi edebilmek için daha fazla çaba ve zaman harcayacaktır. Örneğin, hatalı betonarme taşıyıcı sistem ve duvar imalatının kusurlarının sıva grubu tarafından düzeltilmesi talep edildiğinde, sıva grubu önceden tahmin etmediği zaman ve maliyet kayıpları ile karşılaşabilecektir. Bunun önlenmesi açısından tüm artçıl ekipler, yönetimden denetim fonksiyonunu eksiksiz yerine getirmesini talep ederler. Hatta çoğu zaman, kendilerinden önce yapılan imalatların denetçisi rolüne girerler. Yönetim etkinliğinin düşük olduğu şantiyelerde görülebilen bu durum,

yönetimi de kapsayan gruplararası çatışmanın oluşması için elverişli bir zemin hazırlamaktadır.

### 5.3. Grupların ve Şantiyenin Amaçlarındaki Farklılıklar

Bir grubun amaçları ile başka bir grubun veya şantiye yönetiminin amaçları arasındaki farklılıklar çatışmaya neden olabilmektedir. Özellikle amaçların tanımlarının açık, net ve objektif biçimde yapılmaması amaç çatışmasını kuvvetlendirmektedir [12].

Şantiye çalışmaları, genellikle rutin özellikte olmayıp, farklı etkenlerin ortaya çıkması neticesinde sürekli olarak şekillenen, yeni durumlara uyum gösteren, dinamik özellikte çalışmalardır. Şantiye yönetimi proje başlangıcında belirlediği temel amaçların yanında; iş programı, malzeme temini, nakit akışı, malzeme-ekipman-ışgücü seviyesi, hava durumu gibi çok farklı değişkenlere bağlı dönemsel amaçlar belirlemek durumundadır. Dönemsel bazda belirlenen bu amaçlar yıllık, aylık, haftalık, günlük hatta kimi zaman saatlik bile olabilmektedir. Grupların çalışmaları, belirlenen bu temel ve dönemsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilir. Temel amaçlarda, imalat grupları ve şantiye yönetimi arasında genellikle farklılık bulunmamaktadır. Ancak, kısa vadeli dönemsel amaçlar çoğu kez imalat grupları ve yönetim için farklı anlamlar ifade edebilmektedir. Örneğin, hazır beton alımını peşin yapan bir şantiyede, nakit akışında yaşanan bir aksaklık sebebiyle, yönetim hazır beton alımında zorluk yaşamaktadır. Hakediş ödemesinin yapılmasına bir hafta vardır. Yönetim ödeme yapılana kadar, bir hafta için, beton işlerine ara verip malzeme finansmanını borçlanarak gerçekleştirebileceği elektrik tesisatı işine ağırlık verme amacını belirlemiştir. Böylece hem tesisatta fazladan yapacağı işlerle, betonarme imalatı yapamadığı için azalacak hakediş ödemesini dengeleyecek hem de iş programında betonarmeden dolayı kaybettiği sürenin bir kısmını tesisatta kazandığı süre ile telafi etmeye çalışacaktır. Kalıp ve donatı grubunun amacı ise, hakediş ödemesi yapılana kadar mümkün olduğunca fazla imalat yapıp işlerini tamamlamak ve ücretlerini almaktır. Diğer taraftan elektrik tesisat grubu ise, yönetimden fazladan imalat yapılması yönünde bir direktifle karşılaşabileceğini daha önceden öngörmediği için iş programı doğrultusunda oluşturduğu küçük bir ekip ile işe devam etmektedir. Bu durumda bir hafta sonrası için her üç grubunda belirlediği amaçlar birbirinden farklıdır ve üç grup arasında, amaçlardaki farklılıklardan kaynaklanan çatışma yaşanması olasılığı oldukça yüksektir.

### 5.4. Yönetim Alanının Belirsizliği

Şantiye içerisinde yer alan grupların yetki, görev ve sorumluluklarının açık olarak belirlenmiş olması gerekmektedir. Aksi halde, belirsizliğin doğal bir sonucu olarak bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar, bazı görevlere ise hiç kimse sahip çıkmaz. Bu durumda da taraflar birbirlerini sorumlu tutarak bir çatışma içerisine girerler [13].

Özellikle büyük ölçekli şantiyelerde, idari, mali ve uygulama proje müdürlükleri, kontrol teşkilatı, şantiye şefi, alt yüklenici şantiye şefleri, saha ve kontrol mühendisleri, imalat grup amirleri ve benzeri bir çok yönetim kademeleri ve çeşitli organizasyon yapıları mevcuttur. Şantiyelerde yapılan imalatlar, proje bazlı

imalatlar olduğundan ve belirli bir sürede tamamlanması gerektiğinden organizasyon yapısının bir işletme ile kıyaslandığında çok daha kısa bir sürede oluşturulması gerekmektedir. Kısa sürede oluşturulması gereken bu büyük ve karmaşık organizasyon yapısı içerisinde yönetim alanları tam olarak belirlenemeyebilmekte ve bundan kaynaklanan çatışmalar oluşabilmektedir.

### **5.5. Düşük Formelleşme**

Şantiyede izlenecek prosedürlerin standartlaştırılması kargaşayı önleyecek ve belirsizliği azaltacaktır. Aksi taktirde ilişki içerisinde bulunan taraflar kendi çıkarları doğrultusunda prosedürler geliştirerek çatışmanın oluşmasına zemin hazırlayacaklardır.

### **5.6. Şantiyenin Büyüklüğü**

Şantiyedeki örgüt yapısının büyüklüğü ve çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlarda örgütte çatışmanın artmasına uygun şartları oluşturmaktadır [13].

### **5.7. İletişim**

İletişim, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Bu sürecin oluşabilmesi için mutlaka fertler arası bir ilişkinin kurulmasına ihtiyaç vardır. Bu durumda iletişim, insanları birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde denge ve ahenk içerisinde anlaşmalarını sağlayan bir etkileşim olmaktadır [14].

Şantiyede, gruplar arasında doğru ve etkin bir iletişimin oluşturulması, kullanılan iletişim tarzı, iletişim kanallarının nitelikleri, iletişim araçları gibi pek çok etkene bağlıdır. Bu etkenlerden biri veya birkaçının yanlış uygulanması, iletişim sürecinde aksamaların yaşanmasına neden olacaktır.

İletişim sürecinin aksaması, gruplar arası yanlış anlamalar, bilgi akışının kesilmesi, koordinasyon bozukluğu gibi sonuçları doğurur. Bu da çatışmaların oluşması için uygun bir ortam yaratır.

### **5.8. Kültürel Altyapı**

Şantiyede yer alan kimi imalat grupları kendilerine özgü farklı kültürel kimlikler taşıyabilmektedir. Bu kimliğin şekillenmesinde, yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, akrabalık ilişkileri, hemşerilik ve benzeri bir çok faktör rol oynamaktadır. Farklı kültürel kimlikleri benimseyen gruplar arasında oluşan kültürel yapı farklılıkları bir çatışma kaynağı olabilmektedir.



## 6. ÇATIŞMA YÖNETİM MODELLERİ

Çatışma disiplinler arası bir olgudur. Bu nedenle literatürde konuyla ilgili çok sayıda çalışma ve geliştirilmiş çatışma yönetim modelleri bulunmaktadır. Bunlardan üç temel çatışma yönetim modeli aşağıda kısaca açıklanmıştır.

**Blake-Shepard-Mouton Çatışma Yönetim Modeli:** Bu çatışma yönetim modeli; çatışmanın çözümü için gösterilen çabanın aktif veya pasif olması ile çözüm yönteminin taşıdığı riskin düşük veya yüksek olması ölçütlerinde “Kazanma-Kaybetme, Çekilme, Problem Çözme, Üçüncü Kişinin Hakemliği, Soyutlama, Uzlaşma, Kadercilik, Kayıtsızlık, Yumuşatma” başlıklarında dokuz farklı davranış biçimi tanımlamıştır [15].

**Kenneth Thomas Çatışma Yönetim Modeli:** Bu model, örgütsel çatışmanın; işbirliği yapıp yapılmaması ve iddialı olunup olunmaması ölçütlerinde “Rekabet, Uyumlaşma, Uzlaşma, İşbirliği ve Kaçınma” olmak üzere beş temel davranış biçimiyle çözümlenmesini öngörmektedir [16].

**M. Afzalur Rahim Çatışma Yönetim Modeli:** Bu modelde; kişinin kendini düşünmesi ve başkalarını düşünmesi ölçütlerinde “Bütünleşme, Uyuma, Bastırma, Kaçınma, Uzlaşma” başlıkları altında beş davranış biçimi tanımlanmıştır [17].

## 7. SONUÇLAR

Örgütlü çalışmanın olduğu her yerde farklı düzey ve şekillerde çatışmaların olması kaçınılmazdır. Modern yönetim anlayışına göre çatışmaların tümüyle ortadan kaldırılması değil, örgütün amaç ve hedeflerine uygun yönetilerek olumsuz etkilerinin önlenmesi ve aynı zamanda performansı artırıcı bir araç olarak kullanılması esastır. Dolayısıyla, konu literatürde farklı disiplinlerde incelenip tartışılmış ve çeşitli modeller geliştirilmiştir. Ancak, kendine özgü koşulları nedeniyle yapı üretiminin çatışma ortamı yaratma potansiyeli yüksek olmasına rağmen bu konuyla ilgili yeterli çalışma yapılmadığı görülmektedir.

Belirtilen nedenlerle yapı üretiminde, ülkemize özgü koşulların da göz önünde bulundurulduğu bir çatışma yönetim modeli geliştirilmesinin sektöre önemli boyutlarda katkı sağlayacağı kuşkusuzdur.

## KAYNAKLAR

1. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., (1989), "Yönetim", Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, Fourth Edition, p392-393, New Jersey, (İngilizce).
2. Düşükcan, M., (2003), "Örgütlerde Çatışma ve Çatışma Yönetimi Sürecinde Örgütsel İletişimin Etkililiği: Kuramsal ve Uygulamalı Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi S.B.E., yayımlanmamış doktora tezi, 221s.
3. Bayrak, C., (1996), "Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşünceler", Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, s19.
4. Erdoğan, İ., (1996), "Örgüt Yönetiminde Örgütsel Davranış", Örgüt Fak. Yayını, s146.
5. Koçel, T., (1999), "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., 544s.
6. Bagshaw, M., (1998), "Çatışma Yönetimi ve Arabuluculuk": Key Leadership Skills for the Millennium, Industrial and Commercial Training, vol.30, number.6, s206-207, (İngilizce).
7. Aktan, C.C., (2005), <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm>
8. Eren, E.,(2001), "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım, s548.
9. Erdoğan, İ., (1999), "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", Dönence Basım Yayın, s155.
10. Can, H., (1999), "Organizasyon ve Yönetim", Siyasal Kitapevi, s311.
11. Martino, R. L., (Çeviri:Yalçın, C. C.), (1971), "Kaynakların Tahsisi ve Programlanması", Karayolları Genel Müdürlüğü, Yayın No:18, Ankara.
12. Daniels, T. D., Spiker, B. K., Papa, M. J., (1997), "Organizasyonel İletişim Üzerine Bakış Açılıarı", Times Mirror Higher Education Group Inc., p271, (İngilizce).
13. Ertürk, M., (2000), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım A.Ş., s227-228.
14. Eroğlu, F., (1995), "Davranış Bilimleri", Beta Yayınları, s206.
15. Blake, R., R., Shepard, H., A., Mouton, J., S., (1964), "Endüstride Gruplar Arası Çatışmanın Yönetimi", Gulf Publishing Company, p10-12, (İngilizce).
16. McKenna, S., Richardson, J., (1995), "İş Değerleri, Yönetim ve Çatışmayı Kontrol Altında Tutmak: Çağdaş Singapur'dan Başlıklar", Journal of Management Development, v14, n4, p59, (İngilizce).
17. Rahim, M., A., (1992), "Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi", Praeger Publisher, p24, (İngilizce).