

10.33537/sobild.2022.13.1.5

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 30.08.2021
Kabul edildiği tarih: 10.01.2022
Yayınlanma tarihi: 31.01.2022

Article Info

Date submitted: 30.08.2021
Date accepted: 10.01.2022
Date published: 31.01.2022

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KÜLTÜRÜNÜN ÇALIŞAN ÖZNEL İYİ OLUŞU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CONFLICT CULTURE ON EMPLOYEE SUBJECTIVE WELLBEING

Habibe Tuğba EROL KORKMAZ

Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü,
htugbaerol@yahoo.com

Anahtar sözcükler

Örgütsel Çatışma Kültürü,
İşbirliği Kültürü, Pasif-Agresif
Kültür, Öznel İyi Oluş, İş Doymumu

Keywords

Organizational Conflict Culture,
Cooperative Culture, Passive-
Aggressive Culture, Subjective
Wellbeing, Job Satisfaction

Öz

Bu çalışmanın amacı çalışan öznel iyi oluşunun yordayıcısı olarak örgütsel çatışma kültürünün incelenmesidir. Gelfand ve arkadaşlarının (2008) önerdiği makro çatışma kültürü tipolojisi temel alınarak dört farklı kültür ele alınmıştır; Zorlayıcı kültür, İşbirliği kültürü, Kaçınmacı kültür ve Pasif-agresif kültür. Çalışan öznel iyi oluşunu ölçmek için işteki olumlu duygulanım, işteki olumsuz duygulanım ve iş doymumu kavramları kullanılmıştır. Araştırmanın katılımcılarını bir devlet üniversitesinde görev yapan 388 personel oluşturmaktadır. Yürütülen bir dizi standart çoklu regresyon analizi bulgularına göre işteki olumlu duygulanım işbirliği çatışma kültürü tarafından yordanmaktadır (açıklanan varyans %24); işbirliği kültürü arttıkça çalışanların işte deneyimledikleri olumlu duygular da artma eğilimindedir. İşteki olumsuz duygulanımı ise pasif-agresif çatışma kültürü yordamaktadır (açıklanan varyans %33); birimdeki pasif-agresif kültür arttıkça çalışanlar daha fazla olumsuz duygular tecrübe etmektedirler. İş doymumu ise işbirliği kültürü ve kısmen pasif-agresif kültür tarafından yordanmaktadır (açıklanan varyans %38). İşbirliği kültürü arttıkça ve pasif-agresif kültür azaldıkça, çalışanların iş doymuları artma eğilimindedir. Ek olarak yürütülen tekrarlı varyans analizi sonucunda kültür boyutları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir. Yürütülen Bonferroni ikili karşılaştırma bulgularına göre katılımcı grubunda zorlayıcı kültür anlamlı düzeyde diğer kültürlerden daha yaygın iken, işbirliği kültürüne ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde diğer kültürlerden daha az rastlanmaktadır. Bu bulgular ışığında örgüt yöneticilerinin işbirliği kültürünü teşvik etmek ve pasif-agresif davranışlarla baş etmek için yapabilecekleri tartışılmaktadır.

Abstract

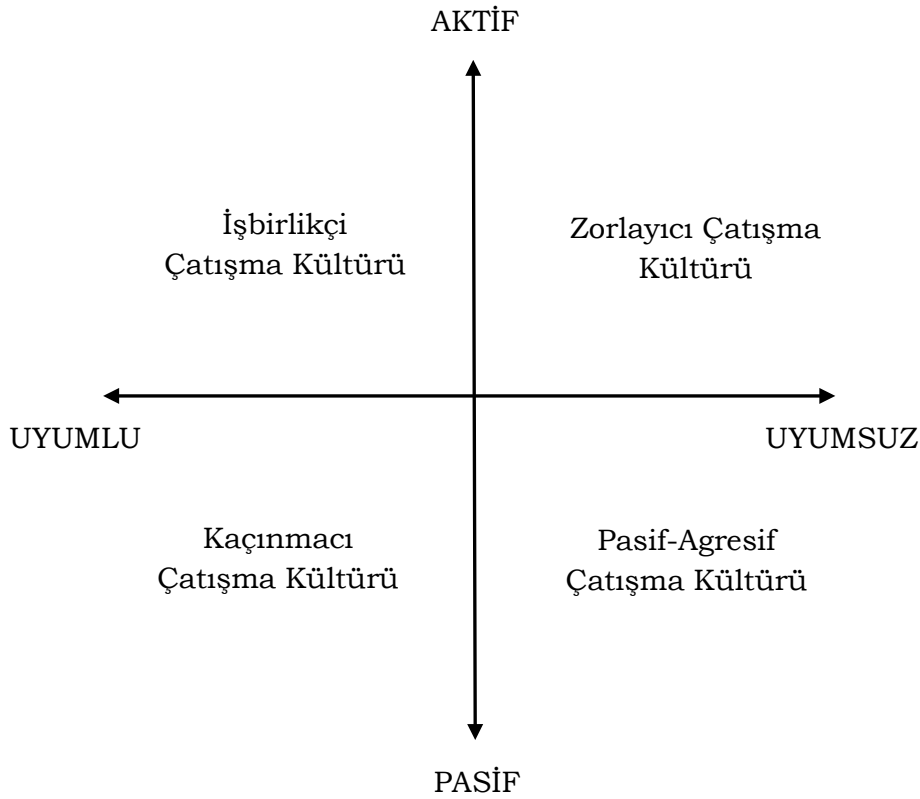
Aim of this study is to investigate organizational conflict culture as a predictor of employee subjective wellbeing. Based on Gelfand et al.'s (2008) macro conflict culture typology four conflict cultures have been examined; Dominating culture, Cooperative culture, Avoidant culture, and Passive-aggressive culture. Employee subjective wellbeing has been operationalized as positive affectivity at work, negative affectivity at work, and job satisfaction. Survey data has been raised from 388 personnel employed in a public university. Results of a series of standard multiple regression analysis revealed that cooperative conflict culture predicts positive affectivity at work (24% explained variance); increase in cooperative culture is accompanied by an increase in positive affectivity among employees. On the other hand, negative affectivity at work is predicted by passive-aggressive conflict culture (33% explained variance); as passive-aggressive culture increases within the organizational unit, it is accompanied by an increase in negative affectivity of employees. Job satisfaction is predicted by cooperative conflict culture and partially by passive-aggressive culture (38% explained variance). Job satisfaction increases as cooperative culture increases and passive-aggressive culture decreases. An additional repeated analysis of variance revealed a significant difference between ratings of conflict cultures. Pairwise Bonferroni comparisons demonstrated that the most frequently endorsed conflict culture was the dominating culture, whereas the least frequently endorsed one was the cooperative culture. In light of these research findings, I discuss the practical implications in terms of how organizational managers can intervene for encouraging cooperative conflict culture and for coping with passive-aggressive employee behavior.

Giriş

Çatışma grup üyeleri, gruplar veya örgütler arasındaki geçimsizlik, anlaşmazlık veya uyumsuzluk sonucunda ortaya çıkmaktadır (Roloff, 1987). Taraflar için çatışma öznel bir algıdır ve tarafların çıkarlarının birbiriyle çelişmesi söz konusudur (Wall ve Callister, 1995). Örgütsel çatışma örgütün duygusal iklimini olumsuz yönde etkilemekte ve aynı zamanda çalışanların görev performansına zarar vermektedir (De Dreu ve Beersma, 2005; De Dreu ve Weingart, 2003). De Wit, Greer ve Jehn'in (2012) meta-analiz çalışmasına göre örgütsel çatışma düzeyi arttıkça iş doyumu, örgütsel bağlılık, yurttaşlık davranışları ve pozitif duygulanım azalmaktadır. Çatışma ve üretim karşıtı davranış arasında ise pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. Diğer yandan kimi araştırmacılar örgütsel çatışmanın; özellikle görevlerin nasıl yapılacağıyla ilgili çatışmaların; grubun performansını artırdığını ileri sürmüşlerdir (Jehn, 1995). Eisenhardt, Kahwajy ve Bourgeois (1998) üst yönetimde çatışmanın kaçınılmaz ve aynı zamanda değerli olduğunu, çünkü çatışma süreci sonunda örgüt için en uygun aksiyonların ve stratejik tercihlerin belirlendiğini vurgulamaktadır. Çatışma sayesinde mevcut statüko sorgulanmakta, eleştirilmekte ve örgütün yeni şeyler öğrenebilmesi mümkün olmaktadır (Luthans, Rubach ve Marsnik, 1995). Dolayısıyla, örgütsel çatışmanın olumsuzluklarının yanı sıra olumlu getirilerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedenle Rahim (2002) çatışmaların minimize veya yok edilmesinin çatışma çözüm paradigmasının bir hedefi olduğunu, ancak bunun gerçekçi olmadığını ve asıl faydanın çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi ile elde edilebileceğini savunmaktadır. Çatışma yönetimi çatışmanın azaltılması, ortadan kaldırılması veya çatışmadan kaçınmayı içermemektedir. Çatışma yönetimi ile, etkili makro düzey stratejiler tasarlayarak çatışmanın işlevsel olmayan yönlerinin minimize edilmesi ve işlevsel olan yapıcı yönlerinin ise artırılması sayesinde örgütsel öğrenme ve verimliliğin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Rahim ve Bonomo (1979) bireylerin çatışmayı yönetmede kullandıkları 5 farklı strateji öne sürmüşlerdir; İşbirliği, Uzlaşma, Kaçınma, Uyuma ve Zorlama. Bu stratejiler "kendi çıkarlarını gözetme" ve "karşısındaki çıkarlarını gözetme" olmak üzere iki boyut

temelinde şekillenmektedir. İşbirliğinde hem kişinin hem de karşı tarafın çıkarları yüksektir. Kaçınmada her iki tarafın da çıkarları düşüktür. Uyuma kişi kendi çıkarlarından feragat ederek karşı tarafın çıkarlarını önemser. Zorlamadaysa bunun tam tersi söz konusudur; kişi kendi çıkarlarını karşı tarafa dayatır. Tüm stratejilerin ortasında yer alan Uzlaşmada ise her iki taraf da bazı isteklerinden vazgeçerek ve karşılıklı ödün vererek uzlaşmaya varırlar. Dijkstra, De Dreu, Evers ve Dierendonck'un (2009) bulgularına göre çatışmaları çözmek için kaçınma veya uyuma stratejilerini kullanan kişiler çatışmalardan daha olumsuz şekilde etkilenmektedirler.

Gelfand, Leslie ve Keller (2008) örgütsel çatışma alanyazınında çatışmanın sadece bireysel düzeyde ele alınmasını eleştirerek örgütsel düzeyde çatışma kültürü kavramını ileri sürmüş ve bir makro-kuram önermesinde bulunmuşlardır. Onlara göre bireysel düzeyde çatışma çözüm eğilimlerinde farklılıklar olmasına rağmen, örgütün bağlamı çok güçlü bir çevresel etki yaratmaktadır. Gelfand ve arkadaşları bu güçlü bağlamı makro düzey "çatışma kültürü" olarak adlandırmaktadırlar. Öne sürdükleri modele göre, çatışma kültürü (1) aktif-pasif normlar ve (2) uyumlu-uyumsuz normlar (Van de Vliert ve Euwema, 1994) olmak üzere iki boyuta dayanmaktadır. Aktif normlar çatışmaların açık bir şekilde, sürece dahil olarak ve durumsal kısıtlamaların düşük olduğu bir koşulda ele alınmasını içerir. Pasif normlar ise çatışma yönetiminin üstü örtük biçimde yapıldığı, sürece aktif dahil olunmayan ve durumsal sınırlılıkların yüksek olduğu koşulları barındırır. Diğer yandan, Uyumlu normlar örgütün çıkarlarını önemseyen ve çatışmayı yönetirken başkalarına yaklaşmayı içeren davranışlar bütünüdür. Uyumsuz normlar ise kendi çıkarını önemseyen ve başkalarına karşı hareket etmeyi içeren davranışlarla ilintilidir. Sözü edilen bu iki boyut ekseninde 4 ayrı çatışma kültürü bulunmaktadır (Bkz, Şekil 1) - Zorlayıcı çatışma kültürü (aktif ve uyumsuz), İşbirliği çatışma kültürü (aktif ve uyumlu), Kaçınmacı çatışma kültürü (pasif ve uyumlu), ve Pasif-agresif çatışma kültürü (pasif ve uyumsuz) - ve örgütteki liderlik, örgütün yapısı, ödül sistemi, sektörel ve toplumsal kültürel bağlam çatışma kültürünü şekillendirmektedir.

Şekil 1. Çatışma Kültürü Modeli (Gelfand ve ark., 2008)

Zorlayıcı çatışma kültürünün egemen olduğu bir işyerinde çalışanlar arasında kavgalar yaşanmakta, sesler yükselmekte, karşılıklı tehditler normal karşılanmakta ve bu çatışma gerçeğe ulaşmanın bir yolu olarak görülmektedir (Schein, 2003). Bu kültürde anlaşmazlıklar doğal olarak karşılanmakta, kişilerin aktif olarak çatışmaya katılması ve karşı tarafla yüzleşmesi teşvik edilmektedir. Taraflar çatışmalarını diğerleri tarafından da bilinir şekilde açık ve şeffaf olarak karşılıklı tartışarak yönetmektedirler. Rekabetçi, maskülen ve saldırgan bağlamlarda faaliyet gösteren örgütler zorlayıcı çatışma kültürü için uygun zemini hazırlamaktadır (Gelfand ve ark., 2008).

İşbirliği çatışma kültüründe ise çatışma sürecinde ilgili taraflar bir araya gelerek meseleyi konuşmakta, güven ve yapıcı bir iletişim tarzı benimsenerek çatışmalar yönetilmektedir (Packard, 1995). Bu kültürde anlaşmazlıkların çözümünde örgütün çıkarları gözetilmektedir. Taraflar uyumlu ve diğergam bir tutum içinde çatışmayı, sürece aktif biçimde dahil olarak, yönetmektedirler. Taraflar birbirlerinin bakış açılarını dinleyerek değerlendirmektedir ve karşılıklı saygı söz konusudur. Çatışmaya dahil olan tüm taraflar için en iyi olacak çözümün bulunması hedeflenir. Özetlemek gerekirse, bu çatışma kültürü “bütün, parçalarının toplamından daha fazladır” prensibine dayanmaktadır (Gelfand ve ark., 2008).

Kaçınmacı çatışma kültüründe dışarıdan bakıldığında çatışma yokmuş gibi görünmesine rağmen aslında altta yatan gerginlik ve öfke bulunmaktadır, ancak bu duygular bastırılmıştır (Perlow, 2003). Bu kültürün temelinde yatan motivasyon çatışmadan kaçarak örgütte düzen ve kontrolün sağlanması ve kişilerarası ilişkilerin ve uyumun sürdürülmesidir (Gelfand ve ark., 2008). Bu amaçla başkalarının görüşlerine uyum gösterme, konuyu değiştirme, çatışma taraflarını yatıştırma, çatışmanın kaynağını görmezlikten gelme gibi davranışlar sergilenir. Bu çatışma kültürünü tanımlamak için çatışma, odanın içinde duran ama hakkında kimsenin konuşmadığı bir file benzetilebilir (Gelfand ve ark., 2008).

Pasif-agresif çatışma kültüründe ise çalışanlar yönetime ve birbirlerine karşı şüphe duymaktadırlar ve çatışmayı başarılı biçimde yönetebileceklerine dair güven ve inançları zayıf olduğundan çatışma çıktığında pasif bir şekilde direnç göstermektedirler. Bu kültürde çalışanların çatışmayı açık bir şekilde yüzleşerek yönetebileceklerine yönelik inançları zayıftır, rekabet ve antisosyal davranışlar kabul görmektedir ve davranışlar üzerinde baskı ve kısıtlamalar söz konusudur. Pasif-agresif kültür için örnek verilebilecek tipik davranışlar arasında tartışmaya açık ve aktif katılmayı reddetmek, sessiz kalmayı tercih etmek, ihtiyaç duyulan bilgileri gerektiğinde paylaşmamak, niyetli olarak işi ağırından

almak, işten veya karşı taraftan uzak durarak kaçınmak yer almaktadır (Baron ve Neuman, 1996). Bu kültürün mottosu “dostlarını kendine yakın tut, düşmanlarını ise daha da yakın tut” olarak betimlenebilir (Gelfand ve ark., 2008). Musiker ve Norton (1983) özellikle hiyerarşinin yüksek ve katı olduğu ve bürokrasinin egemen olduğu örgütlerin pasif-agresif kültür için elverişli bir ortam oluşturduğunu öne sürmüşlerdir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel çatışma kültürünün çalışan öznel iyi oluşu ile ilişkilerinin incelenmesidir. Diener, Sandvik, Pavot ve Gallagher'in (1991) öznel iyi oluş kavramı çalışma hayatına uyarlandığında, işyerindeki esenliği yüksek olan bir çalışanın hem iş doyumunu yüksek olmakta, hem de yüksek düzeyde olumlu duygulanım ve düşük düzeyde olumsuz duygulanım tecrübe etmektedir (Bakker ve Oerlemans, 2011). Mevcut çalışmada bu kavramlar ölçülerek çalışan öznel iyi oluşu incelenmiş ve yordayıcı değişkenler olarak örgütsel çatışma kültürünün 4 alt boyutu kullanılmıştır. Çalışanın öznel iyi oluşu çalışan performansını (Judge, Thorensen, Bono ve Patton, 2001; Lyubomirsky, King ve Diener, 2005) ve işe adanmışlığı (Bakker ve Leiter, 2010) olumlu yönde etkilerken, işteki öznel iyi oluşun düşük olması iş-aile çatışmasını artırabilmekte ve bu bir spiral etkisi yaratarak öznel iyi oluşu daha da kötüleştirebilmektedir (Neto, Carvalho, Chambel, Manuel, Pereira ve Reis, 2016). Ayrıca iş yaşamındaki öznel iyi oluş çalışanın fizyolojik sağlığını da (kan basıncı, kortizol, sitokin ve kolesterol düzeyleri) etkileyerek (Kuykendall ve Tay, 2015) kalp hastalıklarına veya bağışıklık sistemiyle ilgili hastalıklara dolaylı olarak zemin hazırlamaktadır (Goetzl ve ark., 2003). Dolayısıyla, hem örgütsel hem de kişisel sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, çalışan öznel iyi oluşunun yordayıcı değişkenlerinin neler olduğunun araştırılması önem taşımaktadır. Örgütsel çatışma kültürü kavramsal olarak öne sürülmüş bir makro-modeldir ve alanyazında bu kavrama yönelik görgül çalışmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma alanyazındaki önemli bir eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmaktadır.

Yöntem

Katılımcılar

Etik kurul izninin ve kurum izninin alınmasının ardından çalışma bir devlet üniversitesinde yürütülmüştür. Çalışma kapsamında Likert-tipi ölçekler barındıran bir anket aracılığıyla akademik ve idari personelden veri toplanmıştır. Çalışanlara dağıtılan 450 anketin içinden eksik bilgi barındıranlar elendikten sonra 388 kişilik bir veri seti elde edilmiştir. Veride bulunan tek-değişkenli ve çok-değişkenli uç değerler elenmiştir. Araştırma katılımcılarının %46'sını kadınlar ve % 54'ünü erkekler oluşturmaktadır. Yaş ortalaması 37.88'dir (SS=9.35). Katılımcıların çalışma sürelerinin ortalaması ise 11.91 yıldır (SS=8.74).

Ölçme Araçları

Çatışma Kültürü. Çalışma biriminin çatışma kültürünü ölçmek amacıyla Gelfand, Leslie, Keller ve de Dreu (2012) tarafından geliştirilmiş olan 21 adet ölçek maddesi araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek çatışma çözme kültürünü 4 boyut altında ele almaktadır; Zorlayıcı kültür (örn., “Birim çalışanları kendi görüşlerini kabul ettirmeye çalışırlar”), İşbirliği kültürü (örn., “Birim çalışanları herkesi tatmin eden bir çözüm bulana değin konuyu incelerler”), Kaçınmacı kültür (örn., “Birim çalışanları çatışmalar hakkında açıkça konuşmak konusunda gönülsüzdürler”) ve Pasif-agresif kültür (örn., “Birim çalışanları çatıştıkları kişinin arkasından konuşurlar”). Katılımcılardan her bir maddeye, 5-basamaklı (1=Hiç katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) Likert-tipi ölçek üzerinde, ne derece katıldıklarını belirtmeleri istenmiştir. Zorlayıcı kültürün güvenilirlik katsayısı .87, işbirliği kültürünün .72, kaçınma kültürünün .60 ve pasif-agresif kültürünün .82 olarak tespit edilmiştir.

İşteki Olumlu ve Olumsuz Duygulanım. İşteki olumlu ve olumsuz duygu durumunu ölçmek için Watson, Clark ve Tellegen (1988) tarafından geliştirilen ve Gençöz (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 20 maddelik PANAS ölçeği kullanılmıştır. Yönergede katılımcılardan isteyken kendilerini nasıl hissettiklerini (örn., ilhamlı, aktif, mutsuz, asabi) 5-basamaklı Likert-tipi ölçek (1 = “Hiç”; 5 = “Çok fazla”) üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha değerleri olumlu duygulanım için .92, olumsuz duygulanım için .87 olarak tespit edilmiştir.

İş Doyumu. Katılımcıların genel iş doyumunu düzeylerini ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham'ın (1975) geliştirdiği ve Bilgiç'in (1999) Türkçe'ye uyarladığı iş doyumunu ölçeğinin 6 maddesi kullanılmıştır (Örn., “Bu işte yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor”). Yönergede katılımcılardan sunulan her bir maddeye ne derece katıldıklarını 5-basamaklı (1=Hiç katılmıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum) Likert-tipi ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısı .82'dir.

Bulgular

İlk olarak ölçümü yapılan değişkenler için SPSS programı kullanılarak betimleyici istatistik (ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları, korelasyon, v.b.) hesaplamaları yürütülmüştür. Tablo 1'de görüldüğü gibi değişkenler arasındaki korelasyonlar beklenen yöndedir. Çatışma kültürünün 4 boyutu çalışmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır. Bağımlı değişkenler ise çalışan öznel iyi oluşunun alt unsurları olan işteki olumlu duygulanım, işteki olumsuz duygulanım ve iş doyumudur. SPSS programı ile her bir bağımlı değişken için standart çoklu regresyon analizi

yürütülerek çatışma kültürü boyutlarının yordayıcı güçleri incelenmiştir. Yürütülen her bir regresyon analizi için model istatistiksel olarak anlamlıdır (sırasıyla $F=5.12$, $p<.01$; $F=10.33$, $p<.001$, $F=14.87$, $p<.001$) ve modellerde yer alan bağımsız değişkenlerin regresyon katsayıları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1. Betimleyici istatistikler

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------------------|------|-------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1. Cinsiyet | - | | | | | | | | |
| 2. Yaş | .11* | - | | | | | | | |
| 3. Zorlayıcı kültür | .05 | -.04 | .87 | | | | | | |
| 4. İşbirliği kültürü | .00 | .06 | -.49** | .72 | | | | | |
| 5. Kaçınmacı kültür | .03 | -.01 | .43** | -.27** | .60 | | | | |
| 6. Pasif-agresif kültür | .03 | -.06 | .85** | -.50** | .44** | .82 | | | |
| 7. İşteki olumlu duygulanım | -.01 | -.05 | -.04 | .21** | -.08 | -.07 | .92 | | |
| 8. İşteki olumsuz duygulanım | .09 | -.04 | .27** | -.23** | .13* | .32** | -.25** | .87 | |
| 9. İş doyumu | .04 | -.07 | -.24** | .36** | -.18** | -.28** | .43** | -.36** | .82 |
| Ortalama | - | 38.59 | 3.33 | 2.85 | 3.09 | 3.16 | 3.53 | 1.65 | 3.44 |
| Standart Sapma | - | 18.98 | .92 | .88 | .47 | .87 | .84 | .61 | .80 |

* $p < .05$ ** $p < .01$. Güvenirlik katsayıları köşegende sunulmaktadır.

Tablo 2. Standart çoklu regresyon analiz sonuçları

| Bağımsız Değişken | İşteki Olumlu Duygulanım | | | İşteki Olumsuz Duygulanım | | | İş Doyumu | | |
|----------------------|--------------------------|-----------|------------|---------------------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| | <i>b</i> | <i>SH</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>SH</i> | <i>t</i> | <i>b</i> | <i>SH</i> | <i>t</i> |
| <i>Sabit değer</i> | 2.84 | .41 | 7.01*** | 1.30 | .29 | 4.55*** | 3.24 | .37 | 8.83*** |
| Zorlayıcı kültür | .15 | .09 | 1.47 | -.04 | .07 | -.36 | .09 | .09 | .97 |
| İşbirliği kültürü | .25 | .06 | 4.10*** | -.10 | .04 | -1.66 | .30 | .05 | 5.12*** |
| Kaçınmacı kültür | -.06 | .10 | -.10 | -.01 | .07 | -.22 | -.06 | .09 | -1.11 |
| Pasif-agresif kültür | -.04 | .10 | -.41 | .30 | .07 | 3.00** | -.18 | .09 | -1.84† |
| R² | | | .24 | | | .33 | | | .38 |

† $p < .10$ * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$ ****Sabit değer için standart olmayan regresyon katsayıları sunulmuştur.

Analiz sonuçlarına göre işteki olumlu duygulanım işbirliği çatışma kültürü tarafından yordandığıdır; işbirliği kültürü arttıkça çalışanların işte deneyimledikleri olumlu duygular da artma eğilimindedir. İşteki olumsuz duygulanımı ise pasif-agresif çatışma kültürü yordamaktadır; birimdeki pasif-agresif kültür arttıkça çalışanlar daha fazla olumsuz duygular tecrübe etmektedirler. İş doyumu ise işbirliği kültürü ve kısmen pasif-agresif kültür tarafından yordandığıdır. İşbirliği kültürü arttıkça ve pasif-agresif kültür azaldıkça, çalışanların iş doyumları artma eğilimindedir. Zorlayıcı kültür ve kaçınmacı kültür bağımlı değişkenleri anlamlı düzeyde yordamamışlardır.

Yürütülen ek bir tekrarlı varyans analizi (Repeated ANOVA) ile hangi çatışma kültürünün daha fazla hakim olduğu incelenmiştir ve kültür boyutları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir ($F=22.65, p<.001$). Yürütülen Bonferroni ikili karşılaştırma bulgularına göre katılımcı grubunda Zorlayıcı kültür anlamlı düzeyde diğer kültürlerden daha yaygındır ($p<.001$). İşbirliği kültürüne ise istatistiksel olarak anlamlı düzeyde diğer kültürlerden daha az rastlanmaktadır ($p<.001$). Kaçınmacı kültür ve pasif-agresif kültür arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir ($p>.05$). Tablo 1'de her bir çatışma kültürünün ortalama ve standart sapmaları sunulmaktadır.

Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada öncelikle örgütsel çatışma kültürü ile çalışan öznel iyi oluşu arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çalışma bulguları öznel iyi oluşu olumlu yönde yordayan kültürün işbirliği kültürü olduğunu göstermiştir. İşyerindeki olumsuz duyguları artıran ve iş doyumunu azaltan kültür ise pasif-agresif kültürdür. Ne yazık ki çatışma kültürleri arasında ortalaması en düşük olan işbirliği kültürü olarak tespit edilmiştir. Bir örgütte rekabetin ve sınırlılıkların düşük olması, dönüştürücü liderliğin veya ilişki odaklı liderliğin hakim olması, merkezileşme ve resmîyetin düşük olması, toplumsal kültürün ise feminen, yatay kolektivist ve esnek olması işbirliği çatışma kültürü için elverişli bir zemin hazırlamaktadır. Diğer yandan, pasif-agresif kültürün egemen olduğu bir örgütte, rekabetin ve sınırlılıkların yüksek olması, otoriter ve süistimalci liderliğin hakim olması veya liderliğin zayıf olması, örgüt yapısının merkezi, formel ve karmaşık olması, bireyci bir ödül sisteminin uygulanması, toplumsal kültürün sıkı olması ve güç mesafesinin yüksek olması beklenmektedir (Gelfand ve ark., 2008). Çalışmanın yürütüldüğü örgütün bir devlet üniversitesi olması ve toplumsal kültürel bağlamda kültürel sıklık ve güç mesafesinin hakim olması, işbirliği çatışma kültürünün düşük çıkması ile ilişkilendirilebilir.

Örgütlerin ve yöneticilerin işyerinde işbirliği çatışma kültürünün tesis edilmesi ve diğer yandan pasif-agresif çatışma yönetiminin azaltılması için girişimlerde

bulunması gerekmektedir. Bu noktada örgüt yapısı veya toplumsal kültüre müdahale pek mümkün ve gerçekçi olmasa da, özellikle lider ve yönetici seçiminde özenli olunabilir ve ilişki odaklı ve dönüştürücü lider özellikleri yüksek olan bireylerin yönetici pozisyonlarına getirilmesi teşvik edilebilir. Johnson ve Klee (2007) çalışanların iş süreçlerine yönelik kontrol düzeylerinin düşük olmasının ve otoriter liderliğin pasif-agresif davranışlarla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu nedenle işyerinde çalışanların görüşlerine başvurmak ve karar süreçlerine onların katılımını sağlamak kontrol duygusunu artırarak bu olumsuz davranışların azalmasını sağlayabilir. Diğer yandan bir birimin yöneticisinin bireysel çatışma yönetim stili de birimin çatışma kültürünü etkileyebilir. Bu nedenle özellikle yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda eğitim programlarına tabi tutulmaları ve bireysel stillerini işbirliği yönünde dönüştürmeleri teşvik edilebilir.

Bir örgütte bireysel özellikler açısından pasif-agresif davranış eğilimi olan çalışanların bulunması da işbirliği kültürünü sabote ederek pasif-agresif çatışma kültürünü etkiliyor olabilir. Kets de Vries'e (1989) göre bu kişiler yöneticilerden ziyade çalışan grubu arasında yer almaktadırlar ve negatif, savunmacı, provokatif bir tutumla performans taleplerine karşı direnç sergilemektedirler. Bu kişiler çatışma yaşadıkları kişiye negatif duygular beslemelerine rağmen bunu dolaylı yollarla ifade etmektedirler. Bu dolaylı yollar için verilebilecek örnekler arasında kendi görüşlerini asla doğrudan ifade etmemek, dedikodu yapmak, iğneleyici konuşmak ve şüphelilik yer almaktadır (Bregman, 2016). Öfke ve saldırganlığı yansıttığı için bu davranışlar bir yandan agresiftir; diğer yandan kişileri agresif duygularına dayanarak açık tepki vermektense alıkoyan korku ve kaygı gibi duyguların varlığından ötürü pasiflik de söz konusudur (Binning ve Wagner, 2002). Bu çalışanlar genellikle işyerinde kurbanı oynamakta ve bunun için başkalarını suçlamaktadırlar (Murphy ve Oberlin, 2016). Bu davranış ve eğilimler çalışma ortamında moralin azalmasına ve çatışmaların kördüğüm biçimde çözümsüz kalmasına neden olmaktadır (Biçer, 2020). McKee (2019) çalışanın algıladığı psikolojik sözleşme ihlalinin yüksek olması durumunda ve öz-izlem (self-monitoring) eğilimi yüksek olan çalışanlar için pasif-agresif davranış eğilimlerinin daha fazla olabileceğini iddia etmektedir.

McIlduff ve Coghlan (2000) yöneticilerin çalışanların pasif-agresif davranışına müdahale etmelerine olanak tanıyan beş yaklaşım öne sürmüştür. Bunlardan ilki aktif ve dikkatli dinlemeye dayalı kabul edici yaklaşımdır. His ve duyguların çok yoğun olduğu çatışma koşullarında bu duyguların serbest bırakılabilmesi ve ilerleme kaydedebilmek için karşı tarafı dinlemek önem taşımaktadır. İkinci bir yaklaşım ise katalitik müdahaledir ve kişinin kendi çözüm ve aksiyonlarını geliştirmesini teşvik etmeye dayalıdır.

Üçüncü olarak yüzleşme müdahalesinde pasif-agresif davranan kişi veya taraflara bu davranışlarının uygunsuz olduğu açıkça ifade edilir ve davranışlarını değiştirmeleri için olanak tanınır. Dördüncü bir yaklaşım ise reçeteleme yaklaşımıdır ve karşı tarafın davranışını ona tavsiye vererek değiştirmeyi hedeflemektedir. Son olarak kuramcı/ilkeci yaklaşım doğrultusunda karşı tarafa bilgiler ve açıklamalar vererek durumun nedenlerinin ve sonuçlarının anlaşılmasının sağlanması söz konusudur.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlk olarak çalışma kapsamında veriler öz bildirim dayalı ölçme araçları kullanılarak elde edilmiştir. Birden fazla kavramın aynı anket uygulaması kapsamında öz beyana dayalı olarak ölçülmüş olması ortak yöntem varyansında artışa neden olabilmektedir (Podsakoff, MacKenzie ve Podsakoff, 2012). Ortak yöntem varyansının yüksek olması ölçülen değişkenler arasındaki gözlenen ilişkinin gerçekte olduğundan daha az veya daha fazla çıkmasına veya gerçekte olan bir ilişkinin ortadan kalkmasına neden olabilir (Çizel, Selçuk ve Atabay, 2020). Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise çalışma bulgularının genellenebilirliği konusundadır. Çalışmanın katılımcılarını bir devlet üniversitesinde görev yapan personel oluşturmaktadır. Dolayısıyla bulgular sadece benzer özelliklere sahip kişiler için genellenebilir. Bu nedenle gelecekte benzer kapsamdaki görgül çalışmaların farklı mesleklerdeki ve örgütlerdeki örneklemeler üzerinde de tekrarlanmasında fayda bulunmaktadır. Farklı çatışma kültürünün baskın veya zayıf olduğu bir ortamdan elde edilecek veriler için öznel iyi oluşun yordayıcıları farklılık arz edebilir.

Özetlemek gerekirse bu çalışma çalışanın işyerindeki olumlu ve olumsuz duygulanımının ve iş doyumunun yordayıcıları olarak örgütsel çatışma kültürünü ele almıştır. İşbirliği kültürü çalışan öznel iyi oluşu ile olumlu yönde ilişkiliyken, pasif-agresif çatışma kültürü olumsuz yönde ilişkilidir. Örgüt yönetiminin işbirliği kültürünü teşvik etmek ve pasif-agresif kültür ile baş etmek için yapabilecekleri tartışılmıştır. Gelecek çalışmalarda test edilecek istatistiksel modellere çatışma kültürünün bağlamsal ve bireysel yordayıcılarının da eklenmesi faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Bakker, A. B. ve Leiter, M. P. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychol. Press
- Bakker, A. B. ve Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations, In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178 –190). New York, NY: Oxford University Press.

- Baron, R. ve Neuman, J. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161–173.
- Biçer, C. (2020). Shedding crocodile tears: how to deal with passive aggressive employees at workplaces?, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 669-679.
- Bilgic, R. (1999). A different way of testing the interaction between core job dimensions and growth need strength (GNS). In J. Axelsson, B. Bergman, & J. Eklund (Ed.), *Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors* (pp. 210-215).
- Binning, J. F. ve Wagner, E. E. (2002). Passive-aggressive behavior in the workplace. In J. C. Thomas & M. Hersen (Eds.), *Handbook of mental health in the workplace* (pp. 457–476). Newbury Park, CA: Sage.
- Bregman, P. (2016). 3 Ways to stop yourself from being passive-aggressive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/06/3-ways-to-stop-yourself-from-being-passive-aggressive>. Erişim tarihi: 25.08.2021.
- Çizel, B., Selçuk, O. ve Atabay, E. (2020). Ortak Yöntem Yanlılığı Üzerine Sistemik Bir Yazın Taraması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(1), 7 – 18.
- De Dreu, C. K. W. ve Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 105–117.
- De Dreu, C. K. W. ve Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict and team effectiveness: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. ve Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97, 360–390.
- Diener, E., Sandvik, E., Pavot, W. ve Gallagher, D. (1991). Response artifacts in the measurement of subjective well-being, *Social Indicators Research*, 24, 35-56.
- Dijkstra, M. T. M., De Dreu, C. K. W., Evers, A. ve van Dierendonck, D. (2009). Passive responses to interpersonal conflict at work amplify employee strain. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 405–423.

- Eisenhardt, K.M., Kahwajy, J.L. ve Bourgeois 111, L.J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *California Management Review*, 39(2), 42-62.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. ve Keller, K. (2008). On the etiology of organizational conflict cultures. *Research in Organizational Behavior*, 28, 137-166.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K. ve de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97: 1131-1147.
- Gençöz, T. (2000). Positive and Negative Affect Schedule: A study of validity and reliability. *Turkish Journal of*
- Goetzel, R. Z., Hawkins, K., Ozminkowski, R.J. ve Wang, S. (2003). The health and productivity cost burden of the "top 10" physical and mental health conditions affecting six large U.S. employers in 1999, *J. Occup. Environ. Med.* 45:5-14.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Johnson, N. J. ve Klee, T. (2007). Passive-aggressive behavior and leadership styles in organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 130-142.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. ve Patton, G. K. (2001). The job satisfaction job performance relationship: a qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kets de Vries, M. F. K. (1989). Leaders who Self-destruct: The Causes and Cures, *Organization Dynamics*, Spring, 5-17.
- Kuykendall, L. ve Tay, L. (2015). Employee subjective well-being and physiological functioning: An integrative model, *Health Psychology Open*, 2, 1-11.
- Luthans, F., Rubach, M. J. ve Marsnik, P. (1995). Going beyond total quality: The characteristics, techniques, and measures of learning organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 24-44.
- Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?, *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- McIlduff, E. ve Coghlan, D. (1989). Process and facilitation in a cross cultural communication workshop: questions and issues, *Person-Centered Review*, Vol. 4 No. 1, pp. 77-88.
- McKee, D. L. N. (2019). Antecedents of Passive-Aggressive Behavior as Employee Deviance. *Journal of Organizational Psychology*, 19(4), 97-105.
- Murphy, T. D. ve Oberlin, L. (2016). Overcoming Passive-Aggression, Revised Edition: How to Stop Hidden Anger from Spoiling Your Relationships, Career, and Happiness. Hachette, UK.
- Musiker, H. R. ve Norton, R. G. (1983). The medical system: A complex arena for the exhibition of passive-aggressiveness. In R. D. Parsons & R. J. Wicks (Eds.), *Passive-aggressiveness: Theory and practice* (pp. 194-212). New York: Brunner/Mazel.
- Neto, N., Carvalho, V.S., Chambel, M.J., Sérgio, M., Pereira-Miguel, J. ve Reis, M.F. (2016). Work-family conflict and employee well-being over time: the loss spiral effect, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), pp. 429-435.
- Packard, D. (1995). In K. Lewis & D. Kirby (Eds.), *The HP Way: How Bill Hewlett and I built our company*. New York, NY: Harper Collins.
- Perlow, L. (2003). When you say yes but mean no: How silencing conflict wrecks relationships and companies. New York: Crown Business.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control it. *Annual Review of Psychology*, 63: 539-569.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13, 206-235.
- Rahim, M.A. ve Bonoma, T.V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44: 1323-1344.

- Roloff, M. E. (1987). Communication and conflict. In C. R. Berger and S. H. Chaffee (eds.), *Handbook of Communication Science*: 484-534. Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2003). DEC is dead, long live DEC: The lasting legacy of digital equipment corporation. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Van de Vliert, E. ve Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.
- Wall, J. A. ve Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 3: 515-558.
- Watson, D., Clarke, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.