

Örgütlerde İş-Aile Çatışması ve Çatışma Yönetiminde Çözüm Stratejileri

Dr. Münevver BAYAR

Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığı, Orcid: 0000-0002-8077-2160, munewverbayar@hotmail.com

Geliş Tarihi/Received: 10.12.2021

Kabul Tarihi/Accepted: 15.01.2022

e-Yayım/e-Printed: 30.01.2022

ÖZET

Hemen hemen tüm işletmelerde insan kaynaklı birçok sorun bulunmaktadır. Çalışanların beklentileri ile işletmenin sağladığı imkânlar arasında oluşan farklılıklar, aile yaşamı ile işletme şartlarının uyumsuzluğu gibi birçok neden bu çatışmaya yol açabilir. Örgütlerin sürdürülebilirliği için etkin ve verimli bir organizasyon yapısının oluşturulması önem taşımaktadır. Bu yapıda önemli olan her zaman olduğu gibi insan faktörüdür. Çeşitli nedenlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan iş-aile çatışmasının da bu noktada öncelikli olarak çözümlenmesi, örgütlerde önemli konular arasında yer almaktadır. Özellikle çalışan bireylerin işi ve ailesi arasında uyumu yakalaması, iş performansını doğrudan etkilemekle birlikte işe devamlığında da belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde sürdürülebilirliği sağlayacak olan profesyonel bir ruhla ve çözüm odaklı yönetim sistemi oluşturabilmesi adına, iş-aile çatışmalarını çözümlenecek yeni stratejiler geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Özellikle insanların farklı bakış açılarına sahip olması, farklı kültür yapısı ve değerleri taşımaları işletmelerde çatışmaların çözümlenmesini zorlaştırmaktadır. Bir işletme içerisindeki çatışmayı çözümlenmenin zorluğu, yapısal karmaşıklıkla beraber etkileşim sürecinde girdilerin farklılıklarından kaynaklanabilir.

Her örgütteki karakteristik özelliklerin farklılık arz etmesine ek olarak, söz konusu farklılıkların örgütsel kültürden kaynaklanması ve her örgütün kendisine özgü kültür anlayışının bulunması söz konusudur. Bundan dolayı örgüt içerisindeki çatışmaların yönetilmesinde, iş ile aile olguları çatışmasını önleyici bazı çözüm stratejileri geliştirilmesi gerekmektedir.

İşin gerekleri ile ortaya çıkan örgütlerdeki yönetsel sorunlarla bir işletmeyi yürütmek, anlaşılır bir şekilde zorlayıcıdır. Anlaşmazlıklar sık görülmeyle beraber hızlı ve verimli bir şekilde ele alınmazsa, örgütler ile işletme içindeki ilişkiler üzerinde önemli ölçüde olumsuz etkiye sahip olabilir. Çatışmanın çözümüne odaklanırken, çalışanın beklentileri ve örgütün beklentilerini en doğru şekilde belirlemek ve buna yönelik stratejiler oluşturmakta bir diğer önemli konudur.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde iş-aile çatışmasına yol açan etkenler ve çatışma yönetimi tekniklerinin kavramsal çerçevede ele alınarak incelenmesi ile çözüm yönelik stratejilerin ortaya konulmasıdır.

Anahtar Kelimeler: İş, Aile, Çatışma, Çatışma Yönetimi, Strateji

Work-Family Conflict in Organizations and Solution Strategies in Conflict Management

ABSTRACT

There are many human-induced problems in almost all businesses. Many reasons such as the differences between the expectations of the employees and the opportunities provided by the business, the incompatibility of family life and business conditions can lead to this conflict. It is important to establish an effective and efficient organizational structure for the sustainability of organizations. The important thing in this structure, as always, is the human factor. The solution of work-family conflict, which arises as a result of various reasons, is among the important issues in organizations. In particular, the ability of working individuals to achieve harmony between their work and their families directly affects their work performance and also determines their continuity at work. In this context, it is important to develop new strategies to resolve work-family conflicts in order to create a solution-oriented management system with a professional spirit that will ensure sustainability in organizations.

In particular, the fact that people have different perspectives, different cultural structures and values make it difficult to resolve conflicts in businesses. The difficulty of resolving conflict within an enterprise may arise from structural complexity as well as differences in inputs in the interaction process.

In addition to the fact that the characteristic features in each organization differ, these differences stem from the organizational culture and each organization has its own unique understanding of culture. Therefore, in the management of conflicts within the organization, it is necessary to develop some solution strategies that prevent the conflict between work and family facts.

Running a business with managerial problems in organizations that arise with the demands of the job is understandably

challenging. Disputes are frequent and if not handled quickly and efficiently, they can have a significant negative impact on relationships within organizations and the business. While focusing on the resolution of the conflict, it is another important issue to determine the expectations of the employee and the expectations of the organization in the most accurate way and to create strategies for this.

The aim of this study is to examine the factors that cause work-family conflict in organizations and conflict management techniques in a conceptual framework and to reveal strategies for solutions.

Keywords: Business, Family, Conflict, Conflict Management, Strategy

GİRİŞ

Çatışma hakkında birçok tanımlama yapılmış olsa da örgütsel psikologlarca en kapsamlı haliyle; bireyin ya da grubun, başka bir birey veya grupla arasındaki değer, inanç, beklenti ve ilgi alanları hakkında zıt görüşlerin ve farklı düşüncelerinin ortaya çıkmasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (De Dreu vd., 1999; Wall & Callister, 1995; De Dreu & Beersma, 2005:106). Diğer bir tanımla, “Çatışma, insanlar arasındaki çıkar farklılıklarının algılanması”dır (Thompson, 1998:4; Rahim, 2001). Kısaca çatışma, karşı karşıya gelme durumu, anlaşmazlık, uyumsuzluk, birey ya da grubun sadece kendi menfaatlerini gözetmesi şeklinde açıklanabilir. Çatışmanın özünde, bireylerin hedeflerinin, beklentilerinin birbiri ile uyumlu olmaması söz konusudur. Çatışmada önemli noktalardan biri de bireyler ve/veya gruplar arasında mutlak bir bağ olmasıdır.

Çatışmaya neden olabilecek birçok unsurun yer aldığı ortamlarda, örgüt çalışanları da sıklıkla iş- aile çatışmasını yaşamaktadırlar. İş-aile çatışmasında, iş ve aile rolünü yerine getirmeye çalışan bireylerin, bu rollerini yerine getirirken yaşadıkları ikilem ve sorunlar çatışmaya temel oluşturmaktadır. Aile içerisindeki sorumlulukların artması çalışanın işine olumsuz şekilde yansımakta ve bu durum çatışmaya yol açmaktadır. Yine iş yaşamının ağır şartları, çalışanın olumsuz etkilenmesine ve aile yaşamında stres ve sorunlar yaşamasına yol açmaktadır.

İşletme-yönetimi, çatışmayı kontrol etmek amacıyla oldukça fazla çözümler ve formüller üretse de problemin tanımlanmasında hata yapılması nedeniyle, bu çözüm yolları işe yaramamaktadır (Rahim, 2001). Çatışmada, işletme yönetiminin çözüm odaklı bir yönetim anlayışının benimsemesi en önemli unsurdur. Ayrıca çatışma taraflarının da çözüme odaklı bir anlayış benimsemesi gerekmektedir. Bu nedenle, tarafların ortada bir sorun olduğunu kabul etmeleri ve bu sorunun çözümüne yönelik üzerlerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri ilk aşamadır. Dolayısıyla, çatışmanın önlenmesi ve çözümünde hem işletmenin hem de çalışanın üzerine düşen yükümlülükleri vardır. Bir veya daha fazla tarafın, çatışmayla yüzleşmek istemediği durumlarda ise çözüme açık her müdahale yetersiz kalmaktadır.

Duyguların kontrol altında tutulması ve mantık dahilindeki davranışların önüne geçmesiyle, çözüme odaklanmak son derece zor olmaktadır. İnsanların üzgün ve mutsuz olmasının, muhakeme yeteneklerini azalttığı bilimsel olarak bilinmektedir.

İş ile aile çatışmasının ortaya çıkmasında; farklı idealler, değerler, iletişim tarzları, ayrıca iş deneyimi önemli faktörler arasındadır. Çalışanların faaliyet gösterdiği iş alanı, konumu, işe bağlı şartlar, iş-aile çatışmasında belirleyici olmakla birlikte hem yönetimin hem de çalışanın çatışma yaratan konuyu nasıl algıladıklarını ve nasıl etkilendiklerini anlamak, çözüme ulaşmada yol gösterici olabilmektedir.

1. ÖRGÜTLERDE İŞ VE AİLE ÇATIŞMASI

İş-aile çatışması, örgütlerdeki diğer çatışmalardan farklılık göstermekle birlikte (Holt ve DeVore, 2005:167), örgütlerde iş-aile dengesi konusu, stratejik bir önem kazanarak, yöneticiler içinde öncelikli konular arasında yerini almıştır (Brough ve O'Driscoll, 2005:200; Grzywacz ve Carlson, 2007). Bu denklemde yaşanan sorunların irdelenmesi ve çözüme ulaştırılması konusu hem örgütsel verimlilik hem de çalışan verimliliği açısından önem taşımaktadır (Brough ve O'Driscoll, 2005:200, Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005).

Bireylerin yaşamları boyunca üstlenmiş oldukları en önemli rolleri, işe ve aileye ilişkin rollerdir. Bu roller bu denli önemli iken, rollerin yönetilebilmesi için harcanan enerji ve zaman çoğu kez yeterli gelmemektedir. Bu bağlamda odak noktası rollerin çatışması olan iş-aile çatışması "iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönleriyle birbirleriyle uyumsuz olması durumu" olarak tanımlanabilmektedir (Aycan ve Eskin, 2005:453-471; Cinamon ve Rich, 2005:365-378; Greenhaus ve Beutell, 1985:76-88; Kinnunen vd., 2003:1669-1683; Linehan ve Walsh, 2000:49-58; Lingard ve Francis, 2006:185-196; Rotondo vd., 2003:275-296; Voydanoff, 2004:398-412). İş ve aile rollerinin yönetilmesinde sıklıkla zorluklar yaşanmakta ve bu zorluklar giderek daha da karmaşık ve içinden çıkılmaz bir hal almaktadır. Özellikle kısıtlı enerji ve zaman hem aile hem de iş yaşamında başarıyı engelleyen faktörler arasında yer almaktadır.

Gerek aile gerekse iş çevrelerinin ihtiyaç ve isteklerinin daha iyi karşılandığından emin olmak için doğru forumları, sistemleri ve süreçleri devreye sokmak gerekmektedir (Aksoy, 2005:350). Gerekli olan, ortak değerler ve hedefler sistemini ve çatışmaları çözmek için gereken yapıyı tanımlayan bir yönetim çerçevesidir. İlk olarak, örgütlerde çalışan bireylerin bağlı olduğu ortak değerler ve hedefler sistemi üzerinde anlaşmak ve belgelemek, anlaşmazlık ve müteakip çatışma olasılığını azaltabilir ve en kötü senaryoda dahi bu tür çatışmaları çözmek için bir yöntem sağlayabilir (Üngören, 2008:889).

2. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi mekanizmaları oluşturmanın anahtarı, öngörülebilir kökleri ve ayrıca çatışmayı neyin alevlendirdiğini anlamak ve bunların her ikisi etrafında inşa etmektir. Öyleyse, çatışmaları çözmeye yardımcı olmak için gerekli olan bazı temel araçlar ve yöntemler gerekmektedir. Buna göre, örgütlerde anlaşmazlıkları önlemek adına bazı yönetim tekniklerini devreye sokmak önem taşımaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009:96).

2.1. İletişim

Herkesin ihtiyaçlarına duyarlı olurken açık ve dürüst iletişim kurmak önemlidir. Çoğu zaman çatışmalar, yüzeye çıkarılan bastırılmış tarihsel sorunların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Geçmiş anlamak önemli olmakla birlikte, her zaman aile üyelerinin yalnızca güncel sorunları gündeme getirmelerini ve bunları yalnızca doğrudan ilgili kişilerle tartışmaları önemlidir. Bu, "daireler halinde dolaşmaktan" kaçınmaya yardımcı olmaktadır. Bu süreçte sorunları pratik olarak çözmelerine olanak tanımaktadır. Böyle durumlarda herkes, örgütlerde çalışan bireylerin endişelerini ve görüşlerini dile getirme hakkına sahip olduğunu kabul etmeye teşvik edilmelidir. Ayrıca yönetimin bu süreçte çalışanların pozisyonlarını ve bakış açılarını anlamının önemini vurgulaması gerekmektedir (Can, 2005:323).

2.2. Dahil Etme

Tüm tarafların iletişim sürecine dahil olması çok önemlidir. Bununla birlikte, çoğu zaman, bazı aile üyeleri bir fikir beyan etmeyebilir. Ancak bu tür bireyleri tanımlamak ve çalışanların geri kalanının sorular sorarak ve yanıt vermelerini sağlayarak, onlarla ilgilenmesini sağlamak açısından çok önemlidir. Bununla birlikte, yönetimin iş ile aile çatışması hususunda tüm çalışanları dinlemesini sağlamak gerekmektedir. Bu davranış şekli onların söz konusu meseleleri daha iyi anlamalarını ve farkındalık kazanmalarını sağlayacaktır (Kaushal ve Kwantes, 2006:579-580).

2.3. Müzakere

Tüm anlaşmazlık alanlarını gözden geçirmek ve sıralamak gerekmektedir. Sorunlar sıralandığında, ilgili taraflarla bir ortak noktaya ulaşmak mümkündür. Bu süreç, aynı zamanda düşük öncelikli veya daha az önemli sorunların, çalışanların bir araya gelmesiyle ve karşılıklı olarak kabul edilebilir bir sonuca varılmasıyla çözümlenmesine de olanak tanımaktadır. Böylece, taraflar arasındaki mevcut ortak zemin güçlendirilerek, daha kritik meseleleri ve çatışmayı müzakere etmeye çalışırken, odak noktada yer alan güven ve anlayış inşa edilecektir (Eren, 2001:544).

2.4. Objektiflik

Güven, itibar ve saygı tesis etmek için diğer taraflarla iş yaparken objektif bir yaklaşımı sürdürmek önemlidir. Çatışmaların çoğu zaman duygusal hale gelebileceğini ve nesneliği sürdürmenin zor olduğunu anlamak gerekir. Bu gibi durumlarda, tarafsız bir yabancı veya arabulucu dahil etmek büyük fayda sağlayabilir ve tarafların çözüm seçeneklerini keşfetmelerine ve herkesin üzerinde anlaşabileceği bir çözüme doğru ilerlemelerine yardımcı olabilir (Koçel, 2010:645).

2.5. Zamanlama

İş ile aile çatışmasında örgütler açısından zamanlama çok önemlidir. Zamanı geldiğinde konunun ele alınması zorunludur. Hem çok erken hareket etmek hem de çok geç hareket etmek sorunlara yol açabilir, dolayısıyla çatışmalar da şiddetlenebilir. Elbette, bir konuyu ele almada doğru zamanı belirleyen birçok bağlamsal koşul vardır. Ancak, bir çatışmanın yaşam döngüsünde bir sorunu çözmek için birden çok uygun an olduğunu kabul etmek de önemlidir. Çoğu zaman, “doğru zaman” kavramı erteleme için bir bahane olarak yanlış kullanılır, bu da zarar verici olabilir. Bu durum, çoğu kez daha fazla ertelemeye yol açar ve sonraki bir aşamada müdahaleyi çok daha zor hale getirir (Akkirman, 1998:3).

Bununla birlikte, günümüze kadar yapılan birçok araştırmada, çatışmanın her zaman kötü bir şey olmadığı da kabul edilmektedir. Uygun şekilde yönetilen, ılımlı dozlardaki çatışma, faydalı bile olabilir. Çatışma, değişimin köküdür ve insanların öğrenmesini, bunun sonucu olarak ta büyümesini sağlamaktadır. Çoğunlukla, çatışma akabindeki çözümden sonra, daha yakın birlik ve daha güçlü ilişkiler bile kurulabilir. Bu çatışmaların nasıl yönetileceğini ve çözüleceğini bilmek, işletmelerin genel başarısı için nihai olarak önemli olan şeydir (Gedikli ve Balcı, 2005:36).

3. İŞ AİLE ÇATIŞMASINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

3.1. Bireysel Özelliklerin Etkisi

Yapılan alan çalışmalarında; kişilik, gelir durumu, cinsiyet, başa çıkmaya yönelik beceriler gibi bireysel özellikler, iş-aile çatışmasının oluşumunda önde gelen unsurlar arasında yer almaktadır. Erkek çalışanların davranışları daha yüksek iş-aile çatışması yönünde iken, kadın çalışanlar ise aileden işe çatışmayı bildirme yönündedir. Nevrotik kişilik özelliği sergileyen çalışanlar iş-aile çatışmasını şiddetlendirirken, psikolojik esnekliğe sahip ve sabırlı çalışanlar ise, stres ve çatışma ile başa çıkmada daha başarılıdır (Kossek & Ozeki, 1998; Byron, 2005; Michel vd., 2011, Kossek & Kyung-Hee Lee, 2017).

3.2. Aile Etkisi

İş ile aile çatışmasının önemli etkileri arasında çocuk sayısı ve yaşı, medeni durum ve aile yapısına ilişkin özellikler başta gelmektedir. Fazla çocuk sayısı ve çocuğun küçük yaşta olması, iş ile aile çatışmasını tetikleyen unsurlar arasında yer almaktadır (Byron, 2005; Michel vd., 2011, Kossek ve Kyung-Hee Lee, 2017).

3.3. İşle İlgili Etkiler

Bireylerin iş hayatında çelişkili ve uyumsuz baskılarla karşılaşması sonucu ortaya çıkan endişe, stres ve gerginlik benzeri olumsuzluklar, işe dair çatışmaları ifade eder. İş ortamları, uzun çalışma saatleri, sürekli fazla çalışmaya katılma, görev ve sorumluluklar, yönetilememesi durumları, yöneticilerin destekte yetersiz kalması ve iş arkadaşları ile uyum sorunları, iş-aile çatışmasında artışa neden olabilecek faktörler arasında yer alır. Bunun yanı sıra, işe dair olanakların sınırlılığı ve çalışanın işyerini koruma gerekliliği ile işverenin taleplerinin sorgulanmaksızın yerine getirilmesini zorunlu hale getirmekte ve bunun neticesi olarak ta stres oluşturarak, iş-aile çatışmasını ortaya çıkarabilmektedir (Korkmazer, 2018: 30).

Çalışan açısından yeterli olmadığı düşüncesi, çalışılan işten hoşlanmama ve yapılan işle değerlerin çelişmesi, bireyde işle kendisi arasında uyumsuzluk durumuna neden olur. Çalışan işten

elde ettiği gelir düzeyiyle de strese girebilir. Çalışanın işinden tatminkâr gelir elde edememesi ve ailevi ihtiyaçların karşılanmasında zorlanmasıyla yaşanan huzursuzluk ve stres de çatışmaya sebep olabilir. Diğer taraftan, çalışanın toplumsal kabul görmüş, prestijli işte çalışması ve beklentilerin ortaya çıkaracağı baskının da bireyde, kaygı ve strese sebep olması olasıdır. Çalışanın işe olan bağlılığı ve yöneticilerinden gördüğü destek, iş-aile çatışma düzeyinde belirleyicidir (Korkmazer, 2018: 40).

3.4. Organizasyon Düzeyi ve Meslek Düzeyinde Değişkenler

Türkiye’de toplulukçu yapıya uygun mesleklerle ilgili popüler algılar, söz konusu mesleklerin sürekli yeniliklere ve dünyaya açık olma, çok fazla gezme ve dünyanın birçok yerinden kişilerle tanışma fırsatını barındırdığı yönündedir. Türkiye’de toplulukçu kesimin yaşadığı zorluklara rağmen mesleklerine değer vermeleri, genellikle o meslek mensuplarının severek o mesleği seçmiş olmaları, iş memnuniyetlerini yüksek tutabilmektedir. Yaşam tatmininde önemli öğe olan iş memnuniyetinin, iş ve aile hayatındaki dengesizliklere rağmen azalmamış olması, iş-aile çatışmalarının neden yaşam tatminini fazla etkilemediğinin açıklayıcısı olabilir (Adak, 2007: 140).

3.5. Ulusal/Kültürel Düzeyde Değişkenler

Kültürel bağlamda iş-aile çatışmasının incelenmesinde, ilk olarak iş ve aile alanlarının arasındaki etkileşimin algılanışı önem kazanır. Bireyselliği öne alan kültürlerde iş, genelde kişinin kendini gerçekleştirmesine, ortaya koymasına aracılık eder. Söz konusu kültürlerde, aile bireyin işe fazla zaman ayırmasından hoşnut olmamakta ve ona sosyal destek sağlamamaktadır. Bunun yanı sıra, topluluğu öne alan ülkelerde fazla mesai saatleri, uzun dönemde aile saadetine sağlanması için “kısa bir katlanma” şeklinde algılanmakta ve ailelerce tolere edilmektedir. Bu açıdan iş, amaç şeklinde değil, ailenin refah aracı şeklinde algılanmaktadır. Topluluğu öne alan kültürün hâkim olduğu ülkelerde kişi, aileyi kimliğinin bir parçası şeklinde algılar ve bundan dolayı da söz gelimi, aileye ayrılacak zamandan fedakârlık yapmayı, şahsî fedakârlık şeklinde algılamaktadır. Bunun sonucunda ise, toplulukçu kültürün hâkim olduğu Türkiye’deki çalışanların oluşturdukları gruplarda, iş-aile çatışma düzeyleri, aile memnuniyetini çok etkilemeyebilir (Çakır, 2009: 104).

4. İŞ İLE AİLE ÇATIŞMASI YÖNETİMİNDE ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

İş ile aile çatışması, özellikle çocuklu kadınların 1980’li yıllarda hızlı bir şekilde iş hayatına girmeleri ile işletme yönetiminin dikkate almaya başladığı bir durumdur. Bu durum karşısında birçok işletme, iş ortamlarını aile ortamı şeklinde oluşturmaya yönelik faaliyetler düzenleme kararı almıştır. Bu faaliyetler arasında; yaz kampları, kreşler, okul etkinlikleri ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalar yer almaktadır. Ancak, gelişen süreçte iş ile aile çatışmasının, çocuklu kadınlarla sınırlı kalmayıp, erkek çalışanlar ve çocuk sahibi olmayan kadın çalışanları da etkilediği görülmüştür. Özellikle, iş yükü ağır çalışanların aile sorumluluklarının yerine getirilmesinde aksaklıklar yaşadıkları ve bu zorluklar nedeniyle çatışmanın kaçınılmaz hâl aldığı vurgulanmaktadır (Robbins ve Judge, 2019).

Süregelen ve zamanla gelişen iş ile aile çatışmalarının önlenmesi amacıyla, işletme yöneticileri, özellikle mesai saatlerine yönelik düzenlemelere önem vermektedir. Yine çalışanlara yönelik spor faaliyetleri, seminerler, sağlık hizmetleri gibi unsurların işyeri ortamına taşınması, çalışanların motivasyonu ve performansına yönelik iyileştirmelerdir (Weiss, 2002).

Kişilik ve yetiştirilme tarzı, çatışmayı ele alma şeklimizi etkilemektedir. İşletmelerde çatışmadan uzaklaşmak ve bir daha asla gündeme getirmemek, sürecin etkin yönetilmesinde önemlidir. Diğer taraftan, yaşanan çatışma sürecinde bazı ailelerde, bir uzlaşmaya varılana kadar sorunlar rasyonel olarak tartışılırken, bazıları ise sorunlarını dramatik bir yetenekle çözmektedir (Türkel, 2000:59). Çatışma yönetiminde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan uzlaşmada tarafların beklentilerinin kısmen de olsa karşılanması odak noktadır. Uzlaşma da bir tarafın beklentisi karşılanırken, diğer tarafın ihmal edilmemesi ise dikkat edilmesi gereken konular arasındadır. Bu dengeyi sağlayabilmek adına uzlaşma da her iki tarafın da bazı isteklerinden vazgeçmesi istenebilir. Her ne kadar tarafların isteklerini tam olarak karşılayamasa da uzlaşma, çözüme yönelik yöntemlerden öncelikli sırada yer almaktadır (Akın, 2008:222). Ortaya konulan bu unsurlar doğrultusunda, çalışma

yaşamında kaçınılmaz bir durum olan iş ile aile çatışmasının çözümlenmesinde bazı stratejilerin uygulanması, çatışmanın şiddetinin düşmesinde etkili olabilmektedir. Bu stratejiler (Robbins ve Judge, 2019);

4.1. Zaman Esaslı Stratejiler

Çalışanların, günlük belirlenen asgari çalışma saati şartını yerine getirdikleri sürece, işletme yönetiminin işe geliş gidişlerinde zaman seçme özgürlüğü tanınarak, motivasyonun artırılmasıdır (Rahim, 2019). İşletme yöneticilerinin çalışanlarına esnek çalışma zamanı, iş paylaşımı, yeni çocuğu olan ebeveynlerin izin kullanması, ulaşım nedeniyle yaşanacak zaman kayıplarını ortadan kaldıracak çözümler, evden çalışma imkânı, gönüllü işler için ücretli izin verilmesi gibi uygulamalar ortaya koyması, çatışmanın şiddetini azaltmada önemlidir (Robbins ve Judge, 2019);

4.2. Bilgi Esaslı Stratejiler

Bilgiye dayalı stratejiler, çalışmaya devam eden ebeveyn grubunun, iş hayatına geri dönen ebeveynlere destek olması ve kariyere dönüş programlarının uygulanması ile iş/yaşam desteğinin sağlanması, kira yardımı, aile bireyleri için yaşlı bakım danışmanlarından ücretsiz yardım alınması, çalışanlara sağlık riskleri, iş yaşam dengesi, hayat tarzı yönetim koçluğu, spor faaliyetleri, koruyucu sağlık önlemleri, hastalık yönetimi konularında destek sağlanmasıdır (Robbins ve Judge, 2019). Ayrıca, çalışanların bireysel yeteneklerinin, bilgi ve becerilerinin kariyer hedeflerine ulaşabilmeleri için en doğru şekilde birleştirilmesine ve yönlendirilmesine rehberlik edilmesidir (Lander, E.S. vd, 1989).

4.3. Para Esaslı Stratejiler

Katı çalışma koşulları ve düşük ücretli çalışma koşulları, iş ile aile çatışmasının artmasına, ruh ve beden sağlığında sorunlar yaşanmasına neden olmaktadır (Lefrançois vd., 2017). Bu bağlamda, çalışanlara sigorta yapılması, ucuz banka kredisi imkânı sağlanması, çocuk evlat edinenler için evlatlık yardımı, çocuk bakımının sağlanabilmesi için kreş imkânı ve kreş ücretlerinde indirim sağlanması, ev alanlara finansal yardım sağlanması gibi stratejiler para temelli stratejiler arasındadır (Robbins ve Judge, 2019).

4.4. Doğrudan Hizmet Esaslı Stratejiler

Çalışanlara ve aile üyelerine burs, harç geri ödemesi, çocuk bakım hizmetlerinin sağlanması, ücretsiz spor merkezi ve dinlenme tesisleri hizmetleri, çalışanların çocukları için ücretsiz ya da indirimli yaz kampları, kişisel bakım hizmetleri, araç bakım hizmetleri, kişisel ihtiyaçları için ücretsiz veya maliyet fiyatı üzerinden ürünler sunulması, doğrudan hizmetler arasındadır (Robbins ve Judge, 2019).

4.5. Kültür- Değişim Esaslı Stratejiler

Çalışanların, iş-aile denge kültürünü kurmasına yönelik olarak, yöneticilerin çalışanlarına iş-aile çatışmaları ile baş edebilmeleri için eğitim olanakları sağlaması, çalışanların memnuniyet derecesine göre yöneticiye ücret ödenmesi, çalışanların zaman ve mekâna bağlı olmaksızın işletme hedefine yönelik tüm çabalarının ödüllendirilmesi için teşvik edilmesi, bu stratejiler arasındadır (Robbins ve Judge, 2019). Çatışma yönetimi zor bir süreç olmakla beraber, çözümünde kullanılan bu stratejilerin başarılı olması ve her çalışana ortak bir çalışma zemini hazırlayabilmek için etkin bir eğitim programını da gerektirmektedir (Karip, 2003:62-63).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetim ve örgütsel davranış alanında yapılan akademik çalışmalarda ağırlıklı olarak iş-aile çatışmasında zaman, gerginlik ve davranış temelli çatışmaların etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Fayganoğlu, 2021:297; Carnicer, 2004; Yang vd., 2000). Wayne vd. (2004: 108) iş ve aile denklemindeki çatışmanın iki yönlü ortaya çıktığını ifade etmektedir. Benzer şekilde Frone vd. (1992:74) tarafından yapılan çalışmada da iş-aile çatışması bağlamında sorunların işten aileye yansıdığı

bir çatışma hali, aile-iş çatışmasına bakıldığında ise sorunların aileden işe yansıdığı ortaya konulmuştur.

Modern yönetim anlayışında, organizasyonlarda çatışmalar yaşanması kaçınılmazdır ve etkinliğin sağlanması için belirli sınırdan kalmak şartıyla çatışma olması gereklilik olmakla birlikte, organizasyonlarda etkinlik, değişim, yenilik ve yaratıcılığın önünü açabileceği için, belirli düzeyde bir çatışma yaşanması gerekliliktir. Diğer taraftan sürekli bir çatışma ortamı ise, kararların geciktirilmesine, sorunların çözümünde yetersiz kalınmasına ve performansın düşmesine de neden olmaktadır (Koçel, 2010). Bu bağlamda, çatışma olumlu ve/veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edilmesinde etkili ise, çalışanların işe ilgisini ve kararların kalitesini artırıyor, çatışma pozitif yönde etkilidir. İstenmeyen sonuçlara bakıldığında ise grup içerisinde huzursuzluk, iletişim sorunları yaşanması ve amacın dışında hareket edilmesidir (Özalp, 2004: 172).

Çalışanların iş-aile alanlarındaki sorunları, yaşamın birçok alanında etkili olur. Çatışma halini alan söz konusu sorunlar, çalışanın gerek kendini gerek ailesini gerekse iş ortamını etkiler. Çalışma ve aile yaşamı arasındaki çatışmayı azaltmak, hem çalışanın işyerinde sergilediği verimliliği artırır, hem de aile ferdi olan bireyin aile içi sorumluluklarını yerine getirmesine olanak sağlar. Çatışmanın boyutlarının etkileri farklı olabilmektedir. Aile rolü iş rolünü, çoğunlukla çocukları okuldan alma, aile fertlerini doktora götürme gibi günlük sorunlar sebebiyle etkilemekteyken, iş rolü aileyi, işten ayrılma, tayin gibi daha önemli ve kalıcı kararlar verme nedeniyle etkileyebilmektedir. Bu nedenle işin aile üzerindeki olumsuz etkileri, ailenin iş üzerindeki aynı türden etkilerinden daha fazla görülmektedir. Bunun bir sebebi ise, çalışanın iş alanını aile alanından daha az kontrol edebilmesi olarak görülebilir.

İş ve aile yaşamında dengenin kurulmasında, işletme yöneticilerinin çabalarının önemli payı vardır. Çalışanlara esnek çalışma olanakları, sosyal destek ve ek haklar sağlanması, eşten, iş arkadaşlarından ve yöneticilerden alınan destek, çatışmanın azaltılmasında kullanılabilecek yöntemler arasında yer almaktadır (Tetik ve Sevinç, 2016:201; Karatepe ve Karadas, 2014:141). Bu nedenle, çalışanların bir ekip olarak oluşturulan yönergelere göre çatışmalarını önlemeye yönelik eğitilmeleri gerekirse de çatışmanın azaltılmasında ve çözülmesinde yöneticiye çok önemli bir rol düşmektedir. Başarı, net talimatlar verilerek ve ekibinin beklentileri anlamasını sağlamakla başlar. Görevlerin dağıtılması sırasında belirlenmesi gereken kim, ne, ne zaman, nerede, neden ve nasıl sorularının cevapları ele alınırken, olabildiğince spesifik olunmalıdır. Bu yapılırken mikro yönetim alanına izinsiz girilmediğinden emin olunmalıdır.

Yöneticinin aktif bir dinleyici olmayı öğrenmesi gerekir. Cevap vermek yerine anlamak amacıyla dinlemek ve konuşmacıya dikkatlice takip edildiğini göstermek için beden dili kullanılmalıdır. Yönetici, ekibinin saygısını kazanmak ve sürdürmek için tüm etkileşimlerde profesyonel ve tarafsız kalmalıdır. İnsanlarla tek tek görüşmekten kaçınmalıdır. Grup toplantıları, kapalı kapılar ardında özel muamele olacağı konusundaki şüpheleri giderecektir.

Organizasyonlarda çatışma yönetimi ve çözümü, öncelikli konular arasında yer almalıdır. İş hayatında ortaya çıkan sorunlara, kalıcı çözümler yerine günlük çözümler üretiliyor olması, sorunların kartopu şeklinde artmasına ve iş kaybı riskinin ortaya çıkmasına neden olmakta, aynı zamanda işyerinin başarısızlığına da yol açmaktadır. Çatışmanın çözümünde kişisel duygulardan uzaklaşarak barışçıl bir yaklaşım sergilenmesi önem taşımaktadır. Bu bağlamda, işyerinde çatışmayı çözmenin temel amacı, çalışanların işini pozitif duygularla yapmasına yardımcı olmaktır. Çatışmayı yönetmek demek, çatışmadan kaçınma anlamına gelmemektedir. Çatışmanın şiddetinin azaltılması ve sonlandırılması için etkili çözüm teknikleri ve stratejiler ortaya konmalıdır. İş-aile çatışmasını önlemekte ve yönetmekte de çeşitli stratejilere başvurmak bu sürecin başarılı ve etkin yönetilmesinde önem taşımaktadır. Çözüm stratejilerinde net olmak gerekmektedir. Çatışmaya yol açan problemin net olarak tanımlanması, çözümün anahtarıdır.

İşletme üst yönetimi, çatışma çözme deneyimine sahip, yöneticiye rehberlik edebilecek bir çatışma yönetimi koçuna danışılabilir. Dolayısıyla, iş-aile çatışmasının çözülmesinde, öncelikli olarak işletme yöneticilerine önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Yöneticilerin bünyesinde yer alan çalışanlara yönelik çatışmayı önleyici psikolojik destek programları uygulamaları ve gelişimlerine yardımcı olmaları da önem verilmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Sonuç

olarak, çatışmanın çözümünde profesyonel bir yol izlemek, çözüme ulaşmada hız kazanılmasında etkili olacaktır.

Çok sayıda araştırmada, iş baskılarının ya da aile baskılarının, iş-aile çatışmasına etkisini konu edinmekle birlikte, yakın geçmişte iş ve aile baskılarının ortak etkilerine yönelik incelemeler ağırlık kazanmıştır. Yapılan bu çalışmada, iş-aile çatışma yönetimi stratejileri, kavramsal bir çerçevede değerlendirilerek, literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Yaşam koşullarının da etkisiyle birçok alanda kendini gösteren iş-aile çatışmasının çözümüne yönelik stratejilerin etkinliğinin ölçülebilmesi adına saha araştırmaların yürütülmesi, hem araştırma kapsamında yer alan taraflara, hem de literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Adak, N. (2007). Kadınların İkilemi: İş ve aile yaşamı. *Sosyoloji Dergisi (Ülgen Oskay'a Armağan Özel Sayısı)*, 17, 137-152
- Akın, M. (2008). *Örgütlerde Çatışma, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. (Editörler: Mahmut Özdevecioğlu, Himmet Karadal). Ankara: İlke Yayınevi.
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2): 1-11.
- Aksoy, A. (2005). *Örgütsel Çatışma*. (Editör: Mehmet Tıkici). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Roles*, 53 (7/8): 453-471.
- Brough, P. ve O'Driscoll, M. (2005). Work-family conflict and stress. In A.-S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology*. Edward Elgar Publishing, 346-365.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2): 169-198.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Carnicer, M. P., Sánchez, A. M., Pérez, M. P., ve Jiménez, M. J. V. (2004). Work-family conflict in a southern European country: The influence of job-related and non-related factors. *Journal of Managerial Psychology*.
- Cinamon, R.G. ve Rich, Y. (2005). Work-family conflict among female teachers. *Teaching and Teacher Education*, 21: 365-378.
- Çakır, Ö. (2009). Çalışma Yaşamında Öğrenilmiş Güçlülük ve İş Stresi İle Başa Çıkma Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. İstanbul: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, 21-23 Mayıs 2009, 100-106.
- De Dreu, C. K. W., Harinck, F. ve Van Vianen, A. E. M. (1999). Conflict and performance in groups and organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* 14: 376 – 405. Chichester, UK: Wiley.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2): 105-117.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basın
- Fayganoğlu, P. (2021). İş Aile Çatışması İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 40: 293-321.

- Frone, M. R., Russell, M., ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of The Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77: 65–78.
- Gedikli, N. ve Balcı, V. (2005). Doğa Sporları Kulüplerinde Örgütsel Çatışmanın Nedenleri Ve Kullanılan Çatışma Yönetimi Stratejileri. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1): 35-45.
- Greenhouse, J.H. ve Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10 (1): 76-88.
- Grzywacz, J. G. ve Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Holt, J.L. ve De Vore, C.J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A Meta-Analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29: 165-196.
- Karatepe, O.M. ve Karadas, G. (2014). The effect of Psychological Capital on Conflicts in the Work-Family Interface, Turnover and Absence Intentions. *International Journal of Hospitality Management*. 43: 132-143.
- Karip, E. (2003). Çatışma Yönetimi, Ankara: Pegem Yayıncılık
- Kaushal, R. ve Kwantes, C. T. (2006). The Role of Culture And Personality in Choice of Conflict Management Strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30: 579-603.
- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J. ve Makikangas, A. (2003). Work-family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor, *Personality and Individual Differences*, 35: 1669-1683.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Korkmazer, F. (2018). İş Yükü Fazlalığı Algısının Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi: İş- Aile Çatışmasının Aracı Rolü. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Kossek, E. E., ve Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 139–149.
- Kossek, E. E. ve Lee K.H. (2017). Work-Family Conflict and Work-Life Conflict. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, 1: 1-23.
- Lander, S. E., Lesser, V.L. ve Connell, M.E. (1989). Knowledge-Based Conflict Resolution for Cooperative Among Expert Agents. *Proceedings of the MIT-JSME Workshop on Cooperative Product Development*, MIT, Cambridge, MA, November.
- Lefrançois, M., Messing, K. ve Saint-Charles, J. (2017). Time control, job execution and information access: work/family strategies in the context of low-wage work and 24/7 schedules, *Community, Work & Family*, 20(5): 600-622.
- Linehan, M. ve Walsh, J. S. (2000). Work-family conflict and the senior female international manager, *British Journal of Management*, 11: 49-58.
- Lingard, H. & Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burn out among construction professionals?. *Construction Management and Economics*, 24: 185-196.
- Mesmer-Magnus, J. R. ve Viswesvaran, C. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 215–232.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. ve Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5): 689–725.

- Özalp, E. ve Kirel Ç. (2004). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009), Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1): 95-112.
- Rahim, M.A. (2001). Managing conflict in organizations (3rd Ed.). Westport, CT: Quorum Books
- Rahim, N. B. (2019). Work-family conflict, coping strategies, and flourishing: Testing for mediation. Asian Academy of Management Journal, 24: 169–195
- Robbins, S. P. ve Judge, T.A. (2019). Örgütsel Davranış, Çeviri Editörü: İnci Erdem, Pearson / Nobel, 14. Basımdan Çeviri.
- Rotondo, D.M., Carlson, D.S. ve Kincaid, J.F. (2003). Coping with multiple dimensions of work-family conflict. Personnel Review, Vol. 32, No.3, 275-296.
- Tetik, T.H. ve KÖSE, S. (2016). İş-Aile Çatışmasının Yönetilmesine İlişkin Beklentilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması, Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi, 20 (2): 179-210.
- Thompson, L. (2012). The Mind and Heart of the Negotiator. (5th ed.) Pearson Education.
- Türkel, A. U. (2000). Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Üngören, E. (2008), Örgütsel Çatışma Yönetimi Üzerine Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1(5): 880-909.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources and work-to-family conflict and facilitation. Journal of Marriage and Family, 66 (2): 398-412.
- Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. Journal of Management, 21: 515 –558
- Wayne, J.H., Musisca, N., Fleeson, W., (2004), Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience: Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation, Journal of Vocational Behavior, 64(1): 108-230.
- Weiss, K. (2002). Eddie Bauer Uses Time as an Employee Benefit, Journal of Organizational Excellence, Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/npr.10054> Erişim Tarihi: 12.11.2021
- Yang, N., Chao C. C., Jaepil, C. ve Zou, Y. (2000). Sources of WorkFamily Conflict: A Sino-U.S. Comparison of the Effects of Work and Family Demands, The Academy of Management Journal, 43(1): 113-123.