

Tarih: 15.12.2004

Bilgi Raporu

Sayı : 2006 – 35 / 35
Konu : Çatışma

Hazırlayan: Mustafa ATİKER

ÇATIŞMA

1. ÖGÜTLERE GENEL BİR BAKIŞ

Çağımızda insanlar yaşantılarının önemli bir bölümünü çeşitli örgütlerde geçirmektedirler. Örgütlerin, kişilerin yalnız çalışma saatleri ile sınırlı yaşantılarını değil, tüm yaşamlarını etkilediği söylenebilir. Toplumsal ve bireysel ihtiyaçlar yeni örgütlerin oluşmasına yol açmaktadır. Toplumların gelişme düzeyi, örgütlenmenin boyutları ile yakından ilişkilidir.¹

Örgüt sözcüğü hemen herkesin anladığı, ama iki cümle içinde kısa veya öz bir tanımını yapmakta zorluk çekeceği bir kavramdır. Çeşitli toplumsal birimler, aile olsun, fabrika olsun, hepsi birer kişiler arası ilişkiler bütünüdür. Hepsinde, bireyler arasındaki ilişkiler, belli davranış kalıpları çerçevesinde cereyan eder ve düzenlilik gösterir. Hepsinde üyelerin uymaları gereken kurallar vardır. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır.²

Örgütleri diğer toplumsal birimlerden ayıran özellik, sosyal yapılarının açık seçik belirlenmiş bir amaca yönelik planlanmış olmasıdır. Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli işlemler düşünülerek bölümlere ayrılmış, çeşitli kademeler ve mevkiler meydana getirilmiştir. Bu değişik kademe ve mevkiler arasındaki iletişim ağı ve emir-kumanda zinciri, farklı faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlayacak biçimde planlanmış, kurallara bağlanmıştır. Örgüt üyeleri değişse de, onların yerine getirdikleri görevler devam eder. Bu nedenle örgütler, üyeleri gelip geçici olduğu halde sosyal yapılarını koruyabilirler.³

2. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

2.1 Çatışma Nedir?

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli çok çeşitlidir.⁴

Çatışma genel anlamda “savaşlardan endüstriyel mücadelelere, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmamasına kadar çeşitli durum ve olayları bünyesinde toplamaktadır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşüncüyü veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar.”⁵

¹ Saygı Baylanççek, Esin: Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2003. Bkz. <http://www.turkstudent.net/art/3303>

² a.g.e.

³ a.g.e.

⁴ Bkz. Ateş, Metin: Çatışma, <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate26.htm>

⁵ Bkz. Evcimen, T.Tunç: Çatışma Yönetimi, <http://www.evcimen.com/wht004.htm>

Net bir tanımlama yapmak istersek çatışma; kişi ya da grubun başka bir kişi ya da grubun hedeflerine ulaşmasını engellemek üzere kasten planlı davranıştır.⁶ Diğer bir ifadeyle, bir çalışma ortamında bir çalışanın çabalarının bir diğer çalışan tarafından amaçlı olarak etkisizleştirme girişimidir.⁷

3. Çatışma Kavramına İlişkin Yaklaşımlar

Çatışma olgusuna ilişkin işletme biliminin gelişimi doğrultusunda her dönem farklı şekillerde yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bu yaklaşımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

3.1 Geleneksel Yaklaşım

Çatışma konusunda ilk yaklaşımlar çatışmanın kötü olduğunu varsaymıştır. Çatışma olumsuz olarak görülmüş ve olumsuz anlamını pekiştirmek için şiddet, yıkım ve mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Dolayısı ile çatışmanın önlenmesi gerekmektedir anlayışı hakim olmuştur. Bu görüş 1930'larda ve 1940'larda grup davranışı hakkında hüküm süren tutumlarla örtüşmekteydi.⁸ 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric'in Hawthorne'da bulunan fabrikasında yapılan araştırma neticesinde⁹, çatışmanın zayıf iletişim, insanlar arasında açıklık ve güven olmaması, yöneticilerin çalışanların gereksinim ve isteklerine duyarlı olamaması gibi olguların işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğuna karar verilmiştir.¹⁰

3.2 Davranışsal Görüş

Bu görüş, çatışmanın tüm grup ve örgütlerde doğal ve kaçınılmaz olduğunu kabul etmektedir. Çatışma kötü değildir, ancak yönetilmesi gereklidir. Yönetildiğinde olumlu sosyal işlevleri olacaktır. Karmaşık örgütler, doğaları gereği çatışma içerisinde olacaklardır. Bu çatışmalar, kişiler ve gruplar arası ayrımlardan doğmaktadır. Çatışmanın ortadan kaldırılması, bu farklılıkların yok edilmesi anlamına gelecektir. Ancak etkili bir yönetim bu farklılıkları benimsemeli ve arttırmaya çalışmalıdır.¹¹

3.3 Etkileşimci Görüş

Örgütlerde çatışmanın kaçınılmaz olduğunu kabul eden ve günümüzde de geçerli olan bu görüş, yoğunlaşan, aşırıya kaçılan çatışmaların örgüte zarar vereceğini, bu nedenle bu tür çatışmaların zorunlu olarak çözülmesi gerektiğini vurgular. Etkileşimsel görüş, davranışçı görüşten farklı olarak, sadece çatışmayı kabul etmekle kalmaz, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek

⁶ Bkz. Taştan Seçil: Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi
<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>

⁷ Bkz. Şirketlerde Çatışma, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentPrint.asp?BodyID=194>

⁸ Ateş, Metin.

⁹Bkz. <http://de.wikipedia.org>.

¹⁰ Ateş, Metin.

¹¹ Saygı Baylanççek, Esin

gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunur. Bu görüşe göre, belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı ve eleştirmeyi artırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır.¹² Günümüzde kabul görmüş olan bu görüşü diğerlerinden ayıran temel farklılıklar şunlardır.

- Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder.
- Karşı koymayı açıkça destekler.
- Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorunu olarak görür.¹³

4. Çatışmanın Nedenleri Nelerdir?

Ne türde olursa olsun belirli bir amaç için organize olmuş her çalışma örgütünde çok farklı nedenlerden dolayı çatışma yaşanabilir. Çatışmanın nedenlerindeki farklılıklar söz konusu örgütün fiilen çalışmakta olduğu faaliyet türünden kaynaklanabileceği gibi, içinde barınılan kurum veya kuruluşun özel veya kamusal olma gibi yapısal farklılıklardan da kaynaklanır. Genel olarak çatışmanın nedenlerini şu şekilde sayabiliriz.

4.1 Sınırlı Kaynaklar

Muhtemelen organizasyonların yaşamındaki en temel gerçek kaynakların sınırlı olmasıdır.¹⁴ Organizasyonlar insan, makine, materyal ve para gibi kaynaklardan meydana gelmişlerdir. Bu kaynaklar belirli mal, hizmet ve bilginin üretilmesine tahsis edilmiştir.¹⁵ Bu kaynakların insan tatminine göre kıt olmaları ve örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği potansiyel çatışmanın kaynağını oluşturur. Çünkü bu paylaşımında birimlerden biri veya birim içerisinde kişiler kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalacak ve buda uyumsuzluğa yol açabilecektir. Sonuçta kendisine verilen paydan hoşnut olmayan birimler diğer birimlerle iş birliğine girmekten kaçınacak ve hatta kaynak dağılımını lehlerine çevirmek için onlarla açık çatışmaya bile girmekten kaçınmayacaklardır.¹⁶

4.2 Görüş Ayrılığı

Örgüt içinde, iki tarafın birlikte çalışmasını -karar almasını gerektiren bir durumda, işlerin nasıl yürütüleceği konusunda tarafların farklı görüşlere sahip olması çatışma nedeni olabilir.¹⁷ Her iki tarafta işlerin yürütülmesi konusunda kendisine ait olan görüşler doğrultusunda işlerin yürümediğini görür ve sonucunda çatışma yaşandığı organizasyon için çok yararlı neticeler vermez.

¹² a.g.e

¹³ Ateş, Metin

¹⁴ Evcimen, T.Tunç.

¹⁵ Bkz. Taştan Seçil: Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi

<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/makale010.html>.

¹⁶ Bkz Saygı, Esin Baylanççek:Örgütlerde Kişilerarası-Gruplararası Çatışmalar, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2003.<http://www.turkstudent.net/art/3303>

¹⁷ a.g.e.

4.3 Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim tarzı vardır. Yöneticiler arasındaki bu yönetim tarzı farklılıkları, planlama, organize etme, koordine etme, yönlendirme ve yürütme vb. konularda kendini gösterir. Yöneticinin bu yönetim tarzını benimsemeyen çalışanlarla yönetici arasında çatışma doğar.¹⁸

Bu çatışma türü halen geleneksel yönetim anlayışındaki yönetim tarzını kullanan yöneticilerin yönetiminde bulunan organizasyonlarda görülmektedir. Bu tür iş yerlerinde, çalışan ile yönetici arasındaki kuşak farklılığı ve alınan eğitimin içerik olarak farklı olmasından dolayı olaylara bakış açılarının da farklılık göstermesi örgüt içi çatışmanın nedenleri arasındadır.

4.4 Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik

Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz bulunabilir. Dolayısıyla iki ayrı kişi veya grup (servis) aynı konular ile aynı anda ilgilenebilir. Bu tür belirsizlikler ise çatışmalar için uygun bir ortam yaratır.¹⁹

Bundan dolayıdır ki her türlü çalışma örgütünde yetki ve sorumlulukları kurum veya kuruluşun türüne göre, açıkça gösteren bir organizasyon şemasının oluşturulması gereklidir.

4.5 Komuta - Danışma Yönetici Çatışması

Örgütlerde danışma ve diğer yardımcı gruplar karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludur. Komuta yöneticileri; sorunlu durumları incelemeye; örgütsel aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışabilir durumun korunması için olabildiğince çabuk çözümler sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Yine komuta yöneticileri, çoğu kez danışmanları, soyut, pratik olmayan, çok teorik ve deneyimsiz kişiler olarak görürler. Buna karşılık danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, dar zihin ve görüş alanına sahip, esnekliği az bireyler olarak algırlar. Bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller. Öte yandan danışmanların varlıklarını korumak ve sürdürmek için değişime önem vermeleri ve bunun da komuta yöneticilerince kendilerinin eksikliğini ortaya çıkarmaya yönelik bir hareket olarak algılanması bir çatışma sebebidir.²⁰

4.6 Uzmanlaşma

Örgütlerde görülen çatışmaların en yaygın olanı uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalardır. Uzmanlaşmanın artması yeni uzmanlık alanlarının ve uzmanların görev almasına yol açmaktadır. Uzmanlık ve bürokratik roller çoğu zaman çatışır. Uzmanlaşmanın yol açtığı çatışmalar dört grupta incelenebilir²¹

✓ *Uzmanın bürokratik kurallara karşı direnişi:* Örgütte bürokratlar görevlerini sınırlı bir takdir hakkı ile sürdürürken uzmanlar daha özgür olmak isterler.

¹⁸ a.g.e

¹⁹ Ateş, Metin.

²⁰ a.g.e.

²¹ Gruplar için Bkz: Çatışma Yönetimi,

<http://www.rehberogretmen.com./Rehfiles/bilcalis/catima%20yonetimi.htm>.

- ✓ **Uzmanın bürokratik standartları kabul etmemesi:** Bürokratlar örgütsel normlara bağlı iken uzmanlar kendi mesleki normlarına bağlıdır.
- ✓ **Uzmanın bürokratik denetime karşı direnmesi:** Uzmanlar örgütteki formal (resmi) yetkiden rahatsız olurlar; bu yetkiye dayanan denetime karşı çıkarlar.
- ✓ **Uzmanın örgüte karşı bağlılığı:** Uzmanlar bir örgütte karşılaştığı tüm şartları diğer örgütlerinki ile karşılaştırırlar. Eğer sağlanan olanaklar azsa örgütten ayrılabilirler.

4.7 Statü Farklılıkları

Çalışan, bulunduğu statü ile kendi yaş, eğitim ve hizmet süresi ve maaş gibi statü boyutları açısından bir farklılık hissederse çatışmanın meydana geldiği gözlenmektedir. Düşük statülü çalışanların yüksek statülü çalışanları yönlendirmeye çalıştıklarında çatışmanın ortaya çıktığı görülmektedir.²²

5. Çatışmanın Gelişim Süreci

Çatışma süreci dört safhadan oluşmaktadır.

5.1 Birinci Safha:

Potansiyel Çatışma: Çatışmanın olması için fırsat yaratan koşulların varlığıdır. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için bu koşullardan en az birinin olması gerekir.²³ Örneğin bir organizasyonda grupların amaç farklılıkları, kıt kaynakların örgüt alt birimleri arasında dağıtılması, güç farklılıkları ve dağıtımda izlenen yöntemler çatışma yaratabilecek potansiyel durumlara örnek verilebilir.²⁴

5.2 İkinci Safha: Algılanan Çatışma: Çatışmanın bu aşamasında bireyler ve grup üyeleri çatışmanın var olduğunun farkına varırlar ve bir çatışmanın olduğunu artık biliyorlardır.²⁵ Bir başka ifadeyle bu safha, bir kişi ya da grubun, amaç ya da isteklerinin, bir başka kişi ya da grup tarafından engellendiğinin farkına varmasıyla ortaya çıkar. Her iki taraf da, çatışmanın kökenlerini araştırır, çatışmanın niçin doğduğunu inceler ve birbiriyle yaşadıkları problemlerin nedenleri hakkında bir senaryo yazarlar.²⁶

5.3 Üçüncü Safha: Davranış: Bir veya daha çok tarafın anlaşmazlıklar veya yanlış anlamalar sonucunda gerginlik veya kaygı hissetmesiyle birlikte çatışma, algılanan çatışmadan hissedilen çatışmaya dönüşür.²⁷

Yani, bir çalışan diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını engelleyen hareketler yaparsa bu aşamadayız demektir. Yapılan bu hareket niyetli bir hareket olmalıdır. Yani diğerlerini engellemek için bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmış olur.

²² Saygı, Esin Baylanççek

²³ Ateş, Metin.

²⁴ Saygı, Esin Baylanççek.

²⁵ Evcimen, T.Tunç.

²⁶ Saygı, Esin Baylanççek, a.g.e.

²⁷ Evcimen, T.Tunç, a.g.e.

5.4 Dördüncü Safha: Açığa Çıkma: Açık çatışma; gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Bu safhada aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Çatışma yönetimi konusunda tarafların kullanabileceği beş yaklaşım bulunmaktadır; rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşma.²⁸ Açığa çıkan çatışma neticesinde, çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir kişi ve gruba iletmeme ya da fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir.²⁹

6. Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflamak mümkündür. Bir organizasyonda beş tür çatışma olabilmektedir.

6.1 Bireyler Arası Çatışmalar:

Bu çatışma türü, birileri ile etkileşimde olan iki ya da daha fazla bireyin birbirleri ile çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarını ifade etmektedir.³⁰ Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Yine aynı organizasyonlarda bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalara rastlanmaktadır. Müdürler, şefler ve memurlar arasındaki görüş, fikir ve çıkar ayrılıkları bu çatışma türüne girmektedir.³¹

6.2 Bölümler Arası Çatışmalar:

Aynı örgüt içinde temel işlevleri yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki sorumlulukları farklı olan örgütsel bölümler arasında önemli bazı çatışmalar meydana gelmektedir.³² Organizasyonlardaki bölümler arasında sıkça görülen bu çatışma tipi, bütçeden fazla pay alma gibi çatışmalarla belirebilir.³³

6.3 Örgütler Arası Çatışmalar:

Örgütler arası çatışma, örgütün kendi dışındaki diğer örgütler ile olan uyuşmazlıkları kapsayan çatışma türüdür. İki rakip işletmenin birbiriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladığı çeşitli personel politikaları bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.³⁴

7. ÇATIŞMANIN SONUÇLARI

Mevcut ekonomik sistem içerisinde yer alan kamu kuruluşu ve özel sektör olarak faaliyet gösteren her türlü organizasyonda çeşitli çatışma türleriyle karşılaşmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında çatışma kesinlikle olmaması gereken bir unsur olarak görülmüştür. Ancak yeni yönetim anlayışında çatışma, çatışmanın meydana geldiği örgütün

²⁸ Ateş, Metin, a.g.e.

²⁹ Saygı, Esin Baylançipek, a.g.e

³⁰ a.g.e.

³¹ Ateş, Metin.

³² Taştan.Seçil.

³³ Evcimen, T.Tunç.

³⁴ Taştan.Seçil.

yararına nasıl yönlendirilebilir bakış açısıyla artık olmaması normal olmayan bir kavram olarak yer almaktadır.

Organizasyonlarda değişik şekillerde kendini gösteren çatışmayı akılcı bir şekilde örgüt yararına sonuçlanmasını sağlamak, tepe yöneticisinin çok iyi bir çatışma yönetimi göstermesine bağlıdır. Çünkü organizasyonlarda görülen her türlü çatışmanın olumlu ve olumsuz olmak üzere iki sonucu vardır.

7.1 Olumlu (İşlevsel) Sonuçları

• Çatışma, çalışanların verdiği kararların niteliğini artırdığından yaratıcılığı ve yeniliği güdülendiğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, problemlerin açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında, öz eleştiri ve değişim ortamını hazırladığında, yapıcıdır. Böylece grup performansı artar.³⁵

• Çatışma sonucu, biçimsel yapıdaki eski liderlik tarzının yetersizliği açığa çıkarak,

sisteme yeni bir liderlik biçimi gelebilir.

• Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bireylerin biçimsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlamalarını sağlayacak ortamlar bizzat biçimsel yapı tarafından sağlanabilir.

• Guruplararası çatışmalar, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu artırabilir.

• Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden, tarafların her biri, kendi pozisyonlarının değerini daha iyi anlayabilirler.

• Çatışma birey ve grupların kendi güçlerinin farkına varmalarını sağlayabilir.

• Çatışma, insanın yapısında varolan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.³⁶

• Çatışma organizasyonda iletişimsizliği ortadan kaldırır.³⁷

7.2 Olumsuz (İşlevsel Olmayan) Sonuçları

• Çatışma, çatışan tarafların kendi amaçlarını, sistemin bütününe ait amaçtan üstün görmelerine yol açabilir.

• Çatışma, çatışan taraflardan birinin zihinsel ya da bedensel sağlığını zedeleyen bir durum yaratabilir.

• Çatışma, düşmanlık hislerine ve saldırganlık davranışına neden olabilir.

• Çatışma, zamanın, paranın ve enerjinin boşa gitmesine yol açar.

• Çatışma, morali ve tatmini olumsuz yönde etkileyerek verimi düşürebilir.³⁸

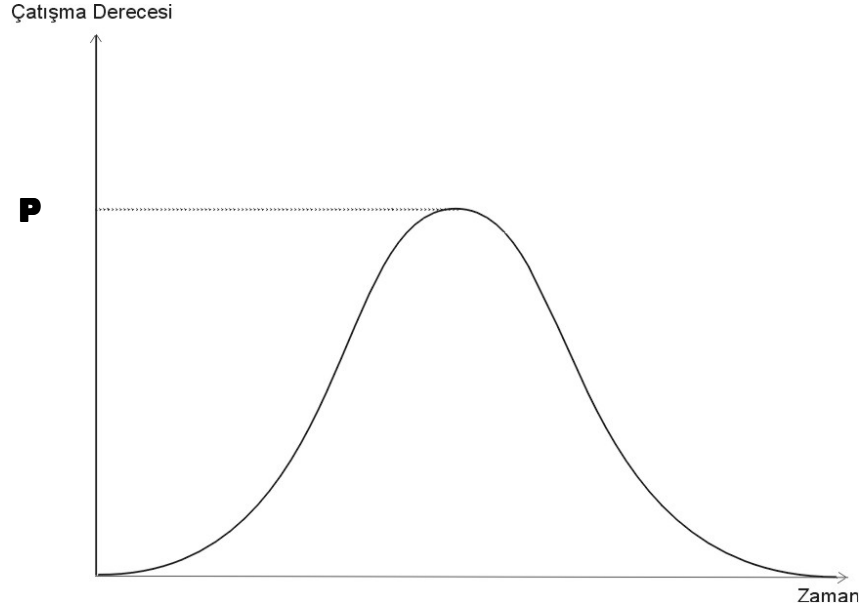
Çatışma konusu, olumlu ve olumsuz yönleriyle ele alındığında, örgüt içinde mevcut ve potansiyel çatışma düzeyinin çok iyi belirlenmesi ve yönetilmesi gerekir ki, meydana geldiği organizasyona çok fazla zarar vermeden sonuçlansın.

³⁵ Ateş, Metin.

³⁶ Evcimen, T.Tunç.

³⁷ Aktan, C.C:Ekip Çalışması ve Çatışma Yönetim B.k.z. <http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/catisma-yonetimi.htm>

³⁸ Evcimen, T.Tunç



Şekil 1 Çatışma Düzeyi

Bir organizasyonda ortaya çıkan çatışma, profesyonel bir yönetici tarafından rasyonel bir şekilde yönetilirse ve çatışma belirlenen (p) düzeyinde tutulursa, çatışma organizasyon için olumlu (işlevsel) sonuçlar getirecektir. Eğer, çatışmanın (p) düzeyinden sonra devam etmesine izin verilir ve iyi bir şekilde yönetilmez ise aynı organizasyon çatışmanın olumsuz (işlevsel olmayan) sonuçlarıyla karşı karşıya kalacaktır.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, bir organizasyonda meydana gelen çatışma, (p) noktasına kadar organizasyon için faydalı olacaktır. Ancak (p) düzeyinden sonra, mevcut çatışmadan dolayı organizasyon lehine olan verimlilik sona erecek ve çatışma meydana geldiği organizasyon için çok olumsuz neticelere neden olacaktır.

Bu nedenle grafikte görülen (p) sınırından sonra çatışma olgusu, çatışma yönetimi anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bu noktadan sonra çatışma yönetiminin gerektirdiği yöntemler devreye konarak sınırı geçen çatışma düzeyinin olumsuz etkileri organizasyon lehine çevrilebilmektedir.

Günümüz yönetim anlayışında çatışma kavramına bir tehlike olarak değil, yararlanılması gereken bir fırsat olarak bakılmaktadır.

8. ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmanın yönetilmesi kavramı, anlayış olarak çağdaş yönetim anlayışının ürünüdür. Çatışma olgusuna bakış açısı ise yönetim anlayışlarından etkilenir. Geleneksel yönetim yaklaşımı, çatışmadan – yıkıcı niteliği gereği – kaçmak isteyen anlayışı savunur. Bu yaklaşım çatışmanın yönetimi yerine çözümü üzerinde durur. Çağdaş yaklaşım ise çatışmayı olağan hatta kaçınılmaz olarak görür. Bu görüşe göre, çatışmanın çözülmesi değil, yönetilmesi kavramı kullanılmalıdır.³⁹

8.1 Çatışma Yönetim Eylem Planı

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak, hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz

³⁹ Bkz: Çatışma Yönetimi, <http://www.rehberogretmen.com./Rehfiles/bilcalis/catima%20yonetimi.htm>.

edilmesini gerektirmektedir.⁴⁰ Çatışmanın çözümü için izlenecek eylem planı şu şekilde olmalıdır:

- Çatışmayı doğuran sorunun ortaya çıkış nedeni nedir?
- Çatışmanın tarafları kimlerdir ve çatışma nasıl bir seyir göstermiştir?
- Çatışmanın görünmeyen gizli yönleri var mıdır?
- Çatışmayı çözecek alternatif yöntemler belirlenmelidir.
- Çatışmanın çözümünde tarafların tutumu nasıldır?
- Çatışma nedenlerinin ortadan kalkıp kalkmadığı izlenir.

8.2 Çatışma Yönetimi Teknikleri⁴¹

8.2.1 Kaçınma

Bu teknik çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici taraf olmaz ve direkt olarak çatışmaya müdahale etmez. Bu yöntem çatışmanın taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği durumlarda yararlı olabilir.⁴²

8.2.2 Problem Çözme Yaklaşımı

Bu yaklaşımda, 'kaçınma' yönteminin tersine problemin üstüne açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar. İletişim problemlerinden kaynaklanan çatışmalar için etkili bir yoldur.

8.2.3 Yumuşatma

Bu teknik çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ile ilgilidir. Bu davranış ile yönetici çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmasını önleyerek onları birleşmiş ve dayanışma halinde olmaya sevk eder.

8.2.4 Güç Kullanma

Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözümlemesini ifade eder. Yöneticinin verdiği karar sadece bir tarafın lehine olabilir. Verilen karar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, fakat genellikle iki tarafça da kabul edilir. Bu tekniğin sıkça uygulanması personel motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. Bu durum çatışmayı çözmeyecek, bir süre sonra çatışmanın tekrar gündeme gelmesine zemin hazırlayacaktır.

8.2.5 Taviz Verme

Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu tekniğin esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde

⁴⁰ Saygı, Esin Baylançipek

⁴¹ Evcimen, T.Tunç

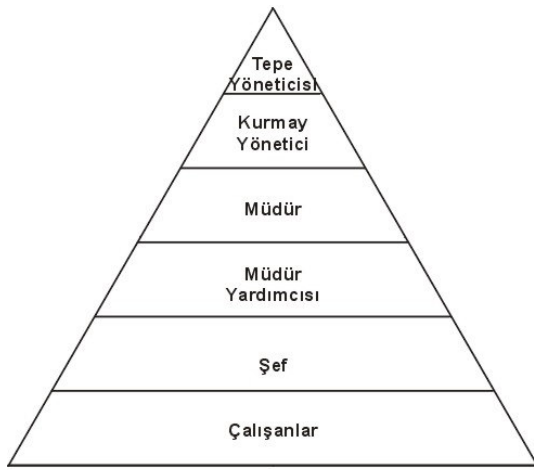
buluşacaklardır. Böylece çatışmanın kesin galibi veya mağlubu yoktur. Böyle bir yaklaşımda hangi tarafın ne kadar taviz vereceği, tarafların nisbi güçlerine bağlıdır.

8.2.6 Pazarlık

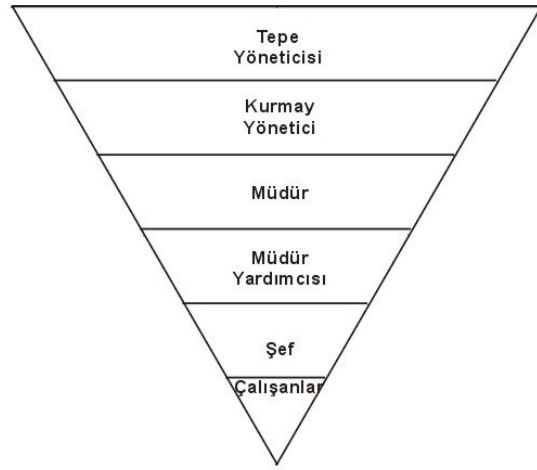
Pazarlık sürecinde, tarafların müşterek bir amaç üzerindeki anlaşmazlıkları sabit olarak alınır ve uzlaşma aranır. Bu teknik açık ya da fiziki çatışmaların kabul edilemeyeceği ve çatışmanın mutlaka bir yolla çözülmesi gerektiği durumlarda sıkça uygulanır. Pazarlık sürecinde taraflar karşılıklı önerilerde bulunurlar ve karşı tarafı nispeten uzlaşabilir bir konuma getirmek için kendi taleplerinden kısmen vazgeçebilirler.

Çatışmanın ortaya çıkabileceği tüm organizasyonlarda, yaşanan çatışmaların günümüz yönetim anlayışında, kaçınılmaz bir durum olarak kabul gördüğü ve çatışmayı önlemeye çalışmak yerine çatışmayı organizasyona yarar sağlayacak şekilde yönetmek gerektiği daha önceki bölümlerde vurgulanmıştı.

Çatışma olgusunu olağan kabul eden günümüz yönetim anlayışının, çatışma kavramını geleneksel yönetim anlayışına göre çok farklı bir şekilde yorumlamasının temel nedeni, genel olarak yönetim anlayışının çok büyük farklılıklara sahip olmasıdır.



Şekil 2



Şekil 3

Şekil 2’de görülen yönetim piramidi geleneksel yönetim anlayışının sahip olduğu ast-üst ilişkisini göstermektedir. Bu yönetim anlayışında tepe merkezli sert bir hiyerarşik yapı ve taviz verilmeyen bir emir komuta zinciri vardır. Şekil 2’de en alt kısımda yer alan çalışanlar bölümünde ortaya çıkacak olan bir problem üst yöneticiye, söz konusu problemi birebir yaşayan çalışan tarafından kesinlikle iletilemez. Tepe yönetimini ile, kurmay yönetici hariç, diğer kısımlar arasında büyük bir iletişim kopukluğu söz konusudur. Bu tür bir yönetim anlayışına sahip olan organizasyonlarda tepe yöneticisinin başında bulunduğu kurum veya

kuruluŖta olup bitenler hakkında bildikleri, kendisine yakın olan kurmay veya genel müdür statüsündeki yöneticilerin aktardıkları ile sınırlıdır. Bundan dolayı böyle bir yönetim yapısına sahip olan organizasyonlarda meydana gelebilecek çatıŖmalar hakkında tepe yöneticisi, ayrıntı olarak çok fazla bilgi sahibi olamayacaktır. Bu durum ise söz konusu çatıŖmaların çözümünde, objektif ve doğru bir sonucun ortaya çıkmasını engelleyecektir.

Ŗekil 3'te yer alan yönetim piramidinde ise günümüz organizasyonlarında olması gereken yönetim yapısı gösterilmektedir. Bu yönetim anlayıŖı alıŖan merkezli olup, bu yönetim anlayıŖına sahip organizasyonlarda bilgi akıŖı alıŖanlar merkezli baŖlayıp, tepe yönetimin bulunduğu kısma kadar geniŖleyen bir yelpaze Ŗeklinde olmaktadır. Bundan dolayı da organizasyonun en alt bölümü öncelikli olmak üzere bütün bölümlerinde yaŖanabilecek bir problem, bir çatıŖma, yönetim anlayıŖının özelliği gereği tepe yöneticisine en ayrıntılı Ŗekli ile ulaŖacaktır. Her bölümde bulunan alıŖanlar örgüt içi problemler öncelikli olmak üzere bir çok problemini gerektiği takdirde tepe yönetimine direkt olarak aktarabilmektedir. Böylesine sağlıklı ve/veya karŖılaŖtırma yapılabilirliği yüksek bir bilgi akıŖı, organizasyonda yaŖanacak çatıŖmaların çözümü noktasında daha iyi ve objektif analizlerin yapılabilmesini sağlayacaktır. Yapılan analizler sonrasında yaŖanan çatıŖmaya en uygun olan çatıŖma yönetimi tekniği belirlenerek, mevcut çatıŖmanın organizasyona zarar verecek düzeye çıkması engellenecek, organizasyon için fayda sağlayabileceği Ŗekliyle yönetimi sağlanabilecektir.

9. SONUÇ

Günümüzde zel kesim ve kamu kesimi; her ikisinin de dahilinde bulunan kurum ve kuruluŖlarda karŖılaŖılan en büyük problem soyut yapısal sorunlardır. Bu problemleri somutlaŖtırdığımızda genel bir ifadeyle karŖımıza aslında bir çok sorunun da çözümü olan ideal bir kurumsallaŖmanın bir türlü baŖarılammaması çıkmaktadır. Bu problem kendini özel kesim Ŗirketlerinde daha fazla göstermektedir. Çünkü söz konusu Ŗirketlerde, gündeme oturan bu yeni kavramlara karŖı bir ön yargı mevcut.

Oysa ki hemen her gün eŖitli nedenlerle gerek kendi içimizde yaŖattığımız, gerek karŖımızdaki kiŖi ve gruplarla yaŖadığımız çatıŖmalar kaçınılmazdır. Bunun böyle olduğunun vurgulana gelmesine rağmen, bugün pek çok Ŗirket çatıŖma yönetimini uygulamaya geirmemekte ısrar etmektedir. Oysa çatıŖmaların analiz edilmesiyle örgütler kendilerine bir geri bildirim mekanizması da edinmiŖ olacaklardır.⁴³

Bu anlamda her kuruluŖ için geçerli olan motivasyon, çatıŖma, ynetiŖim gibi kavramların iyi bir Ŗekilde analiz edilerek, bu ne demek soru? AŖamasından, ne yapılmalı? sorusuna cevap aranmalıdır..

⁴³ Saygı, Esin Baylanıek

