

örgütlerde vitamin eksikliği: YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA ŞİKAYET MEMURLUĞU BULUNDURMANIN ÖNEMİ

Fatma ÖZMEN

Firat Üniversitesi İngilizce Okutmanı

Çalışma yönetiminin örgütün etkililiği ve gelişimi açısından oynadığı rolün bilincinde olan örgüt yöneticileri, çatışmaya neden olan sorunların teşhisi ve etkili şekilde yönetilebilmesi için, örgütlerinde, olumlu çatışma ortamları yaratmaya özen göstermektedirler. Sorunların rahatlıkla dile getirilebildiği, bireyler ve örgüt yararına olacak şekilde çözümler arandığı ve ortak kararlar alınabildiği olumlu çatışma ortamları yaratmanın etkili yollarından birisi de, örgütlerde "şikayet memurluğu" denen birimler oluşturmaktadır. Özellikle, eğitim kurumları gibi demokratik ve esnek yapı özelliği gösteren örgütlerde, şikayet memurluğu mekanizması çok yararlı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Çağdaş örgüt yönetimi anlayışı etkililik ve verimlilik ilkelerine dayanmaktadır. Diğer bir deyişle, örgütler, öngörülen koşullar altında kendi amaçlarını gerçekleştirirken, örgüt işgörenlerinin ve müşterilerinin (örgütün ürün ve hizmetinden yararlananlar) var olan ve zamanla değişen, beklenti ve ihtiyaçlarını da karşılamayı taahhüt etmektedirler. Dolayısıyla, çağdaş örgüt yönetimi anlayışında birbirini etkileyen ve tamamlayan iki önemli husus olarak, insan ve örgüt boyutu öne çıkmaktadır.

Araştırmalar göstermektedir ki, örgütler üyelerinin maddi ve manevi açılardan ihtiyaç ve beklentilerini karşıladıkları oranlarda, daha başarılı, daha etkili olabilmektedirler. Japon örgütlerinin kazandıkları büyük başarılar dolayısıyla gündeme gelen, kaitte çemberi, toplam kalite yönetimi gibi yaklaşımların temelinde fikirlerin önemsenmesi ve değerlendirilmesi, yaratıcılığın güdülenmesi, emeğin karşılığının verilmesi, ekip çalışması, coşkulu iş ortamlarının yaratılması, saygı ve güvene dayanan bir iş ilişkisi, sürekli istihdam ve giderek işgörenin özgerçekleştirilmesi ve örgütle bütünleşmesinin sağlanması fikri yatmaktadır. Bu çerçevede, insan doğasının ve örgüt yaşamının doğal ve kaçınılmaz bir yönü olan çatışmaların, bireysel ve örgütsel açılardan, yenileşme, değişme ve gelişmeye olanak hazırlayacak şekilde çözülmesi ve yönetilmesi üzerinde önemle durulmaktadır.

Çatışma ve yönetiminin, örgüt açısından oynadığı rolü göz önünde tutar bazı alan uzmanları, 1980'li yıllardan itibaren, çatışmaların gerektiğinde sürdürülmesi ve hatta üretilmesi fikrini savunmaya başlamışlardır. Bu amaçla, örgütlerde canlı, dinamik, yenileşme ve değişmeye açık olumlu çatışma ortamları yaratabilmeyi öngörür şekilde, "çatışma çözümü" deyim yerine, çatışma çözümünü de içine alacak şekilde, duruma göre çatışmaların miktarının azaltılması, çoğaltılması, sürdürülmesi veya üretilmesini kapsayan "çatışma yönetimi" tabirini kullanmayı uygun bulmuşlardır (Bisno, 1988, ss. 75-79; Callahan ve Fleenor, 1988, s. 196; Rahim, 1992, s. 9).

Etkili çatışma yönetiminin sağlanabilmesine yönelik olarak, resmi başvuru sistemi yanında, hakemlik, ara buluculuk, danışmanlık gibi alternatif çözüm sistemleri de geliştirilmektedir. Örgüt üyelerinin yaşadıkları sorunlar ve bunların sebep olduğu çeşitli tür ve şiddetteki çatışmalar iyi teşhis edilmez ve yönetilemez ise, bireysel ve örgütsel açılardan işlevsel olmayan sonuçlar doğabilir. Örgüt üyelerinin yaşadıkları sorunlardan ve çatışmalardan haberdar olmanın ve bunları kolay ve etkili şekilde yönetmenin-diğer bir deyişle, örgütün rahatsızlanmaması için önceden tedbir alınmasının ve bir çeşit vitamin takviyesinde bulunmanın-etkili bir yolu da örgütlerde "şikâyet memurluğu" (ombudsmanry)* adı altındaki bir yapısal boyuta yer vermektir.

Problem

Alcnyazında, kişilerin çatışma ve yönetimi alanında bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak ve çatışmaları daha etkili şekilde yönetebilmek amacıyla, özel ve kamu şirketlerinde, üniversitelerde eğitim ve araştırma merkezlerine, programlara, kurslara yer verildiği anlaşılmaktadır. Alternatif anlaşmazlık çözüm sistemleri olarak da, şikâyet memurluğu, ara buluculuk, hakemlik, danışmanlık gibi yansız bir üçüncü taraf rolünü üstlenen birtakım mekanizmaların, sorunların halledilmesinde etkin rol oynadığı ve çatışma yönetiminin artık kurumsallaştığı görülmektedir (Burton ve Dukes, 1990, s. 165; Boulding, 1961, s. 1; Rubenstein, 1993, s. 171; Evan, 1976, s. 102). Türkiye'de ise, çatışma ve yönetimi alanında kamu ve özel sektör örgütlerinde, özellikle de yükseköğretim kurumlarında eğitim ve araştırmaya yönelik henüz bir eğitim programı, bölümü veya merkezi vb. düzenlemelerin oluşturulmaması dikkat çekici bir eksiklik olarak nitelendirilmektedir.

"Ombudsmanry" kelimesinin Türkçede tam karşılığını verecek tek bir kelime bulunmadığından, Türk örgüt yönetimiyle ilgili alanyazında daha öncede kullanılmış olan "şikâyet memurluğu" kelimesi uygun görülmüştür,

Etkili çatışma yönetimi, örgüt havasının ve kültürünün, çeşitli sorunları ve hoşnutsuzlukları açıkça dile getirmeğe, eleştirmeğe, tartışmaya ve ortak karar almaya elverişli olmasını gerektirmektedir. Yapılan bazı araştırmalar, büyüklere ve üst'e saygı ve itaati öngören Türk kültür yapısının örgüt yönetiminde de kendini hissettirdiğini ve buna koşut olarak çatışma yönetiminde hükmedici yaklaşımların sürdürüldüğünü göstermektedir. Çatışma yönetiminde, zorlayıcı ve hükmedici yaklaşımların ikinci veya üçüncü sıralarda tercih edildikleri (Kozan ve İter, 1992, ss. 3-5; Tolunay, 1990, s.387) veya egemen yaklaşım olarak kullanıldıkları (Yeniçeri, 1991, s. 269) anlaşılmaktadır. Çatışmaların, baskıcı yöntemlerle çözülmeye çalışıldığı örgütlerde, işgörenlerin sorunlarını dile getirmeleri ve etkili şekilde yönetilmesini beklmeleri zordur.

Yükseköğretim kurumları, hiyerarşik bir yapıda bulunmasına rağmen ürününün değer ağırlıklı olması, çok çeşitli alanlara hitap edebilmesi, yönetiminde fakülte ve senato kararlarının geçerli olması, kültürel havası gibi özellikleriyle esnek ve demokratik yapı sergileyen açık sistemlerdir. Yükseköğretim kurumları bir taraftan öğrencilerine bilgi ve beceri kazandırıp, toplum için yararlı insan olmanın yollarını sunarken, diğer taraftan çeşitli araştırma, inceleme ve değerlendirme etkinlikleriyle çağdaş bilimi uygulama ve geliştirmeyi amaçlar. Bu amaçlar en iyi şekilde, açıklık ve güven atmosferinin egemen olduğu olumlu çatışma ortamlarını yaralamakla gerçekleşebilir. Yükseköğretim kurumlarıyla ilgili yapılan bir araştırma sonuçları, çatışmaların yönetiminde, yönetici-ast-meslektaş konumundaki öğretim elemanlarının sırasıyla, bütünleşme, uzlaşma, ödün verme ve kaçınma yaklaşımlarına yüksek düzeyde, hükmetme yaklaşımına ise son sırada ve orta düzeyde başvurduklarını açığa çıkarmıştır (Özmen, 1997, ss. 178-183). Bu durum, çatışma yönetiminde baskıcı yaklaşımların egemen olduğu diğer örgütlere göre olumlu bir farklılık yaratmaktadır. Ancak, kaçınma ve ödün verme yaklaşımlarının yüksek düzeylerde kullanılabilir olması, bir kısım sorunların göz ardı edildiğinin ve bastırıldığının bir işareti olarak görülmektedir. Bu tür yaklaşımların yüksek düzeylerde kullanılmasının, yükseköğretim kurumlarının çok gereksinim duyduğu yaratıcılığı, araştırma ve geliştirme ruhunu olumsuz etkileyeceği açıktır.

Örgütlerde yaşanan kişisel, kişilerarası, grup içi ve gruplararası çatışmalarda her çatışma durumu, çıkış nedenleri, çatışmaya karşı tavır alışlar ve çözüm yöntemlerine göre farklı etki ve sonuçlar doğurur. Türkiye'deki örgütlerde çoğu işgören çatışmaları, işgörenin çalıştığı birim veya bölüm içindeki kıt kaynaklar, iletişim eksikliği veya hatası, yetki ve sorumluluk alanlarındaki belirsizlik ve dengesizlik ve benzeri nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu

çatışmalar çoğunlukla amirin olaya bakış açısı içinde halledilmeye çalışılır. Bölüm içindeki herhangi bir nedenle çatışma yaşayan bir işgören açısından duruma bakıldığında, şu olasılıklar düşünülebilir, işgören, sorununu önce bölüm yetkilisine iletir. Etkili bir çözüm getirilemediğini hissederse, sorunun önemine, kendisinin göreve devam etme isteğine veya amiriyle arasındaki saygı ve sevgi ilişkisine göre birtakım yeni davranışlar geliştirebilir. Bı durumdaki bir işgören ya duyduğu huzursuzluğu ve sıkıntıyı içine atarak olavı akışına bırakır, mutsuz ve isteksiz şekilde işine devam eder, veya biraz daha cesaret göstererek ve amiriyle kötü olmayı da göze alarak, sorunu daha üst makamlara taşır. Ancak, üst makamla görüşmek her zaman kolay değildir. Her şeyden önce, sorunu olan işgören, anlaşılammamak, sorun yaratan ve saygısız biri olarak görülmek veya daha kötü bir çözüme razı olmak kaygısını taşır. Diğer taraftan, üst konumdaki yönetici örgüt çapında karar verilecek ve yapılacak birçok önemli iş ve etkinliklerle uğraştığından, işgörenin sorununu görüşmek için belki zaman ayıramayacak, geç bir tarihe erteleyecek veya sorunu oluşturan ve etkileyen nedenlerin anlaşılması ve mantıksal bir kararın verilmesi için, diğer tarafların da dinlemesi amacıyla, sorunu bir alt makama veya komisyona havale edecektir. Bu durum ise, hem üst yöneticinin hem de çatışan tarafların zamanını alacak ve işlemlerin uzaması durumunda bıkkınlık yaratacaktır. Tüm bu etkenlerden dolayı, işgören, işle ilgili sorunlarını ve hoşnutsuzluklarını genellikle kendine saklar, ve çok önemli olmadıkça üst makamlara götürmez. Ancak, sorun devam eder ve belki daha başka sorunları da beraberinde getirerek, işgörenin çalışma isteğini, yaratıcılığını, iş ve arkadaş ilişkilerini olumsuz etkiler, verim ve performansını düşürür.

Çatışma yönetimiyle ilgili olarak, örgütlerde, eğitim ve araştırma araç programlara ve merkezlere, bunun yanında alternatif çözüm sistemlerine çokça yer verildiği görülen ABD'de yapılan bazı araştırma sonuçları, üst yöneticilerin, değerli yönetim zamanının yaklaşık dörtte birini, işgöner sorunlarını halletmekle geçirdiklerini ortaya koymuştur (Callahan ve Fleenor, 1938, s. 194; Rahim, 1992, ss. 6-11). Türkiye'deki örgütlerde ise, çeşitli zıtlıkların, uyumsuzlukların, anlaşmazlıkların ve bunların sebep olduğu çatışmaların halledilmesine yönelik olarak, üst yöneticilerin harcamak zorunda kaldıkları zaman miktarını ortaya koyan bir araştırmaya henüz rastlanmamıştır. Daha önce de belirtildiği gibi, çatışma yönetiminde, kültürel özelliklerin de etkisiyle, kaçınma, ödün verme ve zorlama, yaklaşımlarının yüksek düzeylerde kullanılması, birtakım çatışma nedenlerinin üst yönetime aktarılamadığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, örgütlerde, çatışma yönetimi alanında eğitim ve araştırmaya yönelik girişimlerin bulunmaması, ayrıca alternatif çözüm sistemlerinin etkili kullanılmayışı nedeniyle, üst yöneticilerin

çatışmalarla ilgilenmek için daha fazla zaman ayırmak zorunda ka dıklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Şikâyet Memurluğu Nedir, Nasıl Çalışır?

Şikâyet memurluğu, örgütsel sorunların daha kolay ve etkili şekilde çözülmesi amacıyla, özel bir otorite aracılığıyla oluşturulan bağımsız bir birir olarak tanımlanmaktadır, ilk kez İsveç örgüt yapısında yer alan şikâyet memurluğu, daha sonraları "ombudsmanry" adlandırılmasıyla, batı ülkeleri başta olmak üzere, birçok ülke örgütlerinde sıkça görülmeye başlanmıştır (Burton ve Dukes, 1990, s. 112; Bisno, 1988, s. 158).

Şikayet memurluğunun alanı örgüt düzeyinde işgörenler arasında veya örgütle örgütün hizmet götürdükleri arasında olabileceği gibi, devlet düzeyinde vergi sistemiyle, adalet sistemiyle vb. alanlarla da ilgili olabilir. Şikâyet memurunun başlıca görevleri arasında durum saptama, ikna etme, eleştirme ve tanıtma sayılmaktadır. Bununla beraber, Burton ve Dukes (1990), şikayet memurunun yaptığı işlerin çeşitliliğini, "bir parça durum saptayıcısı, bir parça araştırmacı, bir parça sistem analizcisi, bir parça yargıç, bir parça arabulucu, bir parça avukat ve bu rollerin gerektirdiği şekilde kulağı delik, soğuk kanlı, kararlı ve tuttuğunu koparan bir kişi." şedindeki Zagoria'nın görüşlerine yer vererek belirtmektedir (s. 114).

Şikâyet memurları genellikle, bir karar veya hüküm verme yetkisi bulunmayan, fakat, sorunların etkili çözümü için, araştırma yapan, yol gösteren, ara bulan, konuyu gerekli yerlere ileten ve müzakere eden bir görevi gerçekleştirmektedirler (Burton ve Dukes, 1990, s.114). Şikâyet memurlarının görevlerini gerektiği şekilde yapabilmeleri için örgüt ve çatışma yönetimi alanında olduğu kadar, işgörenlerin mesleki özellikleri ve gereksinimleri hakkında da bilgi sahibi olmaları gerekir.

Şikayet memurluğu oluşumuna karşı geliştirilen birtakım karşı çıkmalar içinde en önemli görüleni, şikayet memurluğu pozisyonunun gerçekten bağımsız olduğunu garantilemede hissedilen zorluktur. Şikâyet memurları, örgütlerde etkililiği ve hakkaniyeti sağlamak için, resmi başvuru mekanizmasının bir parçası olarak görülürken, yönetimin güdümüne girmeden, bağımsız çalışabilmelerinin önemi özellikle vurgulanmaktadır Şikâyet memurunun, hem örgütün, hem işgörenin hak, sorumluluk, amaç, ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurarak, taraf tutmadan çalışmasını sağlayabilmek için, örgüt yöneticilerinin üstünde denetleyici bir otoritenin bulunmasının yararlı olacağı belirtilmektedir (Bisno, 1988, s. 159; Burton ve Dukes, 1990, s. 118).

Yükseköğretim İçin Şikayet Memurluğu

Şikayet memurluğunun, uygun olarak kullanıldığı takdirde, sorunların açığa çıkmasına ve yıkıcı boyutlara ulaşmadan, halledilmesine zemir hazırladığına dikkat çekilirken, örgüt kültürü ve politikasının böyle bir oluşumca elverişli olmasının gerekliliği not edilmektedir. Bu nedenle, diğer örgütlere göre, daha demokratik ve esnek yapı sergileyen yükseköğretim kurumlarında şikâyet memurluğu pozisyonunun oldukça yaygın görüldüğüne işaret edilmektedir (Bisno, 1988, ss.158-161; Burton and Dukes, 1990, ss. 112-117; Evan, 1976, s. 102; Orlosky ve diğ., 1984, s. 272; Sandole ve Mervve, 1993, s. 171).

Bünyesinde barındırdığı eğitim, öğretim', idari ve yönetim kadrolarının ve öğrencilerin oluşturdukları toplulukların ve bunun yanında dış çevrenin farklı türdeki çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak durumundaki yükseköğretim kurumlarında şüphesiz farklı tip ve önemde çok çeşitli çatışmalar yaşanacaktır. Sunduğu eğitim, öğretim, araştırma ve geliştirme hizmetleri ile toplumların kalkınmasında lokomotif görevi yapan yükseköğretim kurumlarında, çatışmaların, bireysel ve örgütsel yenileşme ve gelişmeyi sağlayacak şekilde, olumlu çatışma ortamları içinde yönetilmesi beklenilir.

Yükseköğretim kurumlarında, olumlu çatışma ortamlarının yaratılabilmesi için, örgüt üyelerinin, çatışmaların önemi ve çatışma yönetimi hakkında bilinçlendirilmeleri ve eğitilmeleri gerekir. Bunun için örgütlerde, çatışma ve yönetimi alanında eğitim ve araştırma merkezlerine, programlara, seminerlere ve hizmet içi kurslar gibi etkinliklere yer verilerek, olumlu çatışma ortamlarının yaratılmasına katkı" sağlanabilir.

Örgütlerde, yansız üçüncü bir taraf olarak, "şikayet memurluğu" bulundurmanın, yükseköğretim kurumlarında olumlu çatışma ortamlarının yaratılması ve etkili çatışma yönetimi bakımlarından birçok yarar sağlayacağı düşünülmektedir. İşgörenler açısından sağlanacak yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Sorunlar, şikâyet memuruna daha kolaylıkla anlatılabilecek;
2. izlenilen yol, düşünme tarzı, veya eylemlerle ilgili olarak yanlışlar veya doğrular tartışılabilecek;
3. Sorunların etkili ve kolay şekilde çözülebilmesi için öneri alınabilececek;
4. Gerektiğinde, şikâyet memurunun, taraflar arasında yansız bir arabulucu olarak çalışmasıyla, basit nedenlere dayanan çatışmalar, üst yönetimin müdahalesine gerek kalmadan çözülebilecek;

5. Önemli çatışma nedenlerinin, şikâyet memuru aracılığıyla üst yönetime götürülmesi ve etkili çözümlerin müzakeresi sağlanabilecek;
6. Çatışmaların önemi ve yönetimi hakkında bilinçlenme sağlanarak, değişim ve gelişmeye götüren yaratıcı ve çarpıcı fikir ve önerilerin dile getirilmesine ve tartışılmasına zemin hazırlanabilecek.

Yönetici ve idareciler açısından elde edilecek yararlar ise şu şekilde özellebilir:

1. Değerli yönetim zamanının hatırı sayılır bir kısmı çoğu önemsiz birtakım çatışma durumlarına bir çözüm getirmeye uğraşmakla harcanmayacak;
3. Yapılan işlerle ilgili olarak kolay ve etkili şekilde dönüt alınabilecek;
4. Farkına varılmayan sorunlardan haberdar olunabilecek, ve belki yıkıcı sonuçlar doğurabilecek ciddi sorunlara zamanında eğilme fırsatı bulunabilecek;
5. Demokratik bir yapının gereği olarak, insanlara karşı açık, sorumlu ve hesap veren bir yönetim özelliği sergilenecek;
6. Kendini eleştirme, değerlendirme olanağı elde edilerek, gelişme ve ilerlemeye götürecektir.

Daha önce de belirtildiği gibi, şikâyet memurunun görevini gerektiği şekilde yerine getirebilmesi için, çatışma ve yönetimi alanında olduğu kadar, insan ilişkileri ve örgüt yönetimi alanında da bilgi, beceri ve deneyim sahibi olması gerekmektedir. Tüm bu özellikleri taşıyan ve sorumluluk almak isteyen kişileri bulmak zor olabilir. Ancak, örgüt ve çatışma yönetimi alanında belirli birtakım bilgi ve deneyimi olan, iyi niyetli ve tarafsız çalışabilen kişiler, zamanla deneyim de kazanarak, bu görevin üstesinden gelebilirler. Bununla beraber, şikâyet memurunun tarafsız ve bağımsız çalışabilmesini kolaylaştırabilmek için, çalışma koşulları ve prensiplerinin uzman kişilerce önceden belirlenmesi ve bu prensiplere şikâyet memurunun olduğu kadar, tüm örgüt üyelerinin de uymasının sağlanması gereklidir.

Batıdaki yükseköğretim kurumlarında şikâyet memurluğu oluşumunun sağladığı yararlar dikkate alınırsa, Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında da sorunların teşhisi ve tedavisi için "şikâyet memurluğu" büroları bulundurmaın örgütsel sağlık açısından, vitamin etkisi yaratacağını söylemek yanlış bir nitelendirme olmayacaktır.

katma özman

Kaynakça

- Bisno, H. (1988). **Managing Conflict**. London: SAGE Publications.
- Boulding, E. (Ed.). (1961). **Management in Organizations** Ann Arbor. Michigan: Braun & Brumfield, Inc.
- Burton, J. and Dukes, F. (1990). **Conflict: Practices in Management, Settlement, and Resolution**. New York: St. Martin's Press.
- Callahan, E. R. and Fleenor, C. P. (1988). **Managing Human Relations. Concepts and Practices**. London: Merrill Publishing Company.
- Evan, W. M. (1976). **Organizational Theory - Structures, Systems and Environment**. New York: John Wiley&Sons.
- Kozan, M. K. and İter, S. S. (1992). **Relation of Conflict Handling Styles to Third Party Roles of Superiors: A Study on Turkish Managers**. New York: St. John Rsher College.
- Orlosky, D. E. et al. (1984). **Educational Administration Today** London: A Bell & Hovvell Company.
- Özman, F. (1997). **Fırat ve İnönü Üniversitelerinde Örgütsel Çatışmalar ve Çatışma Yönetimi Yaklaşımın**. (Yayınlanmamış doktora tezi). Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Rahim, M. A. (1992). **Managing Conflict in Organizations**. Connecticut: Praeger Publishers.
- Rubenstein, R. E. (1993). Class conflicts, analysis, and resolution İn J.D.D. Sandole and H. Merv/e (Eds.), **Conflict Resolution. Theory and Practice** (pp. 146-176). Manchester Manchester University Press.
- Sandole, J. D. D. and Mervve, H. (Eds.) (.1993). **Conflict Resolution. Theory and Practice**. Manchester Manchester University Press.
- Tolunay, N. (1990). **Örgüt İçi Çatışmalar ve Çatışma Çözüm Yöntemleri ile İlgili Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Yeniçeri, Ö. (1991). **Örgütlerde Çatışma ve yabancılaşma Sorunlarını Yönetiminde Etkili Bir Araç Olarak Yönetime Katılma ve Bir uygulama**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.