

BİR «YÖNETSEL İLETİŞİM ARACI» OLARAK ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Murat BARKAN*

GİRİŞ

İnsanoğlu, toplumsal yaşamın kendisine sağladığı olanakların bilincine vardığından bu yana bir taraftan sözkonusu olanaklardan yararlanırken, diğer taraftan da sorunlarını yaşamaktadır. Doğanın etkili ve zaman zaman da bezdirici baskısı onu bir dizi ve birbirinden çoğu kez farklı ve bağımsız türden topluluklardan güç alma ve bu ortamlarda türdeşleri ile ortak amaçlara yönelik etkinlikler gerçekleştirmeye yöneltmiştir.

Bir bakış açısıyla örgüt adı verilen bu sistemli birleşmiş insan topluluklarının ilk kuruldukları günden bu yana evrimleşip değişerek ve gelişerek günün koşullarına uyum sağlama becerisini gösterebilmeleri sonundadır ki bu yapılar bugüne kadar ulaşabilmişlerdir.

Ancak insan topluluklarının bu örgütlü ve sistemli bütünleşmesi, bugüne kadar olduğu gibi bugün de tüm sorunlarını çözmüş değildir.

«Çatışma», örgüt adı verilen bu sistemli bütünleşmenin, günümüzdeki haliyle yaşadığı bir gerçektir. Bu yaşantı, örgütün işleyişinin çeşitli aşamalarında meydana gelen; ya yönetim ile yönetilen, ya da

(*) Anadolu Üniversitesi, İletişim Bilimleri Yüksekokulu

yönetim ile başka (dış) yönetimler arasında ortaya çıkan iletişim kökenli sorundur.

Bir takım unsurlar, örgüt işleyişinde, sürekli olarak örgütün ortak amaçlarından, yapısından, gelişim çizgisinden ayrılma eğilimi gösterirler. Şüphesiz ki, bu «**merkezcil ve merkezkâç güçler**» en küçük toplumsal birim olan aileden en büyük yönetim formu olan devlet'e kadar her örgütte vardır. Bu güçler çeşitli nedenlerle söz konusu amaç ve yapıdan ayrılan özelliklerini sergileyemeyi sürdürürler.

«**Örgütsel Çatışma**»; bu ortak amaçlar, ortak yapı ve ortak yönelimden ayrılma eğilimi sonucunda ortaya çıkan bir eylem ve örgütsel etkileşim türüdür. Ancak tanımı daha sadeleştirildiğinde örgüt işlevlerinden «**karar alma**» işlemi sırasında «**standard karar alma mekanizmalarında olagelen bir bozulma**» (1) olarak ele alınabilir. Ancak, bir kez daha yinelemek gerekirse, söz konusu bozulmanın temel nedeni çatışan iletişim taraflarının çıkar ve beklenti ayrılıklarıdır.

Bununla birlikte çatışma temelinde, dolaşımı ve paylaşımı hedeflenen iletilerin uyumsuzluğundan kaynaklanan bir tür başarısız iletişim türü olarak da yorumlanabilir. Ancak bu noktada, sözü edilen «**başarısızlık**»ın yararsız olduğu anlamı da çıkarılmamalıdır. Çünkü yerinde kullanıldığında ve gereğince denetlenerek yönlendirilebildiğinde örgütsel çatışma iletişimin örgüt için yararlı sonuçlar doğurabilen ve bu nedenle zaman zaman yönetimlerin bilinçli olarak başvurabilecekleri bir yönetim aracı olarak da değerlendirilebildiği açıktır. Aslında en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde en verimli model seçeneği olan «**demokrasi**»nin başarı şansının derecesi bir ölçüde söz konusu çatışmadan kaynaklanan devinim ve enerjinin amaçlara yönelik olarak değerlendirilerek yararlanılabilen tek yönetim seçeneği olmasındandır.

İLETİŞİM KAVRAMI VE BOYUTLARI

Yukarıda söz edilen sorunların kaynağı, çok derinlemesine irdelenmeden de kolayca görülebilecek kadar açıktır. Bu sorun kaynağı; gerek özkişisel, gerek toplumsal ve gerekse çevresel boyutta iletişim kopukluğudur. Bu durumda kopukluğu bu kadar geniş boyutlu sorun-

(1) James G. MARCH and Herbert A. SIMON, **Örgütler**, (Çev.: Ömer BOZKURT, Oğuz ONARAN), TODİE Yay. No: 144, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975, s. 129.

lar yaratan iletişim ilişkilerini yakından tanıma gereği doğmaktadır. İletişim kavramı ve önemini tanımak, sonunda iletişim süreçlerini her üç düzeyde de bilinçli kurmaya ya da söz konusu düzeylerde kurulmuş olan iletişim süreçlerine bilinçli katılıma olanak tanır. Bu ise iletişim kopukluğu sorunun üstesinden gelinmesinde önemli bir aşamadır.

İletişim, genel bir yaklaşımla bir «yaşam ilişkileri dizgesi» olarak da tanımlanabilir. Dahası, evrende var olan her canlının diğer -canlı ya da cansız- her varlıkla varoluş mücadelesini sürdürmek yolunda kurduğu her türlü ilişkiyi «iletişim» kavramı çerçevesinde değerlendirmek olasıdır. Bunun yanında, birey olarak insanın kendi kendisiyle ruhsal ve zihinsel süreçler kapsamında iletişim kurduğundan da söz etmek mümkündür.

Tanımı bu denli geniş kapsamlı yapılan iletişimin insanın yaşam sürecindeki farklı kesitlerde kazandığı özellikler hakkında şu belirlemeler yapılabilir: İnsan adı verilen gelişkin memeli (primat) yaşamı sürecinde -istem dışı olarak- şu iki tür iletişim örgütlenişi içinde bulunur:

- 1— Toplumsal iletişim örgütlenişleri içinde insan,
- 2— Toplumsal iletişim örgütlenişlerine katılmaya aday olan birey olarak insan.

Değinilen örgütlenişler içindeki insanların temel varoluş ilişkilerinden biri olan iletişim ilişkileri ise şu şekilde türlendirilebilir;

- a— Toplumsal ya da özkişisel iletişim ilişkileri,
- b— Bireyin topluma ya da toplumun bireye yönelttiği iletişim ilişkileri,
- c— Toplumla bütünleşik bireyin kendi dışındaki varoluşlara yönelttiği (doğa, teknoloji vb.) iletişim ilişkileri.

Aslında iletişimbilim adı verilen uğraşı alanı da gerek toplum gerek birey düzeyinde oluş gelen varoluş ilişkileri dizgesinin, sorunlarını saptamaya ve bu sorunlara çözüm aramaya çalışır. Böylece insanoğlu için sözkonusu ilişkiler sürecinde oluşabilecek sorunların üstesinden gelmek mümkün olabilmektedir. Daha açık bir anlatımla da iletişimbilim, iletişimin değişik kesit ve süreçlerindeki işleyişlerini irdeler, saptanan sorunlara çözüm arar.

Bu anlayışla toplumbilim'i insanların toplum içindeki iletişim ilişkilerini ve bu ilişkiler sürecinde ortaya çıkan sorunları inceleyen ve bu sorunlara çözüm arayan bir bilim dalı olarak; ruhbilimi ise insanların özkişisel düzeydeki iletişim ilişkilerini inceleyen ve bu iletişim süreçlerinde başgösteren sorunlara çözüm önerileri getirmeye yönelik bir bilim alanı olarak değerlendirmek mümkündür.

Birey olarak insanın kendisi ve çevresi ile kurduğu iletişim ilişkilerini belirli bir neden-sonuç ilişkisi içinde işler. Diğer bir anlatımla insanın özkişisel düzeyde karşılaştığı iletişim sorunları çevresi ile kurduğu iletişim ilişkilerinde de sorunlarla karşılaşmasına neden olurken; diğer yandan çevresi ile olan iletişim sorunları da özkişisel iletişimde belirli sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Kısaca, insanın kendisi ve çevresi ile iletişiminde söz konusu iki boyutta doğan sorunlar birbirlerini zincirleme olarak etkileme özelliği göstermektedirler. Bu tür sorunların çözümünde ise bu zincirleme etkileşim süreçlerinin tanınması gerekmektedir.

ÇATIŞMA NEDİR? TÜRLERİ NELERDİR?

Çatışmanın ne olduğu üzerinde değişik yaklaşım ve anlayışların belirlediği değişik saptamalar vardır: Bunlardan bir tanesi March ve Simon'un yapmış oldukları saptamadır «En genel anlamıyla bu terim, standard karara varma mekanizmalarında bir bozulma anlamında kullanılmaktadır. Bu bozulma sonucunda birey ya da grup, bir eylem seçeneği benimsemekte ya da üretmekte güçlüğü uğrar» (2). Etkileşimci yönetim felsefesinin ele alışına göre de «tüm zıtlasmalar ve karşıt enerji aktarımına dayalı etkileşimlerdir. Güç yoksunluğu toplumsal konum kaynakları ve farklılaşan değer yapıları temeli üzerine kurulur» (3).

Aslında ussal uzantıları dikkate alındığında bu iki yaklaşımın da aynı noktada kesiştikleri gerçektir ancak amaç ve işlevlerinin dile getiriliş farkları vardır.

Çatışmanın ne olduğu üzerindeki bu yaklaşım farklılıkları çatışmanın türü ya da biçimi üzerindeki saptamalardaki farkları da açıklamaktadır. March ve Simon'a göre üç türlü çatışma vardır:

(2) MARCH and SIMON, a.g.e. s. 129.

(3) Stephen P. ROBBINS, **Managing Organisational Conflict**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1974, p11

- (a) **Bireysel Çatışma:** Bireysel karar verme süreçlerinde ortaya çıkar,
- (b) **Örgütsel Çatışma:** Bir örgütteki bireyler ve birimlerarası ilişkiler ve örgüte yönelik toplu karar verme süreçlerinde ortaya çıkar,
- (c) **Örgütlerarası Çatışma:** Örgüt-içi birimler ya da gruplararası ilişkiler ve örgütlerarası ortak çıkarılara yönelik toplu karar verme süreçlerinde ortaya çıkar.

(a) Bireysel Çatışma

Bireysel karar verme sürecinde doğan çatışmanın başlangıç nedenlerini başlıca şu üç ana başlık altında toplamak olasıdır: «**kabul edilmeme**», «**karşılaştırılmama**», ve «**belirsizlik**» tir.

Kabul edilmeme durumunda birey hiç değilse, her eylem seçeneğine bağlı sonuçların olasılık dağılımını bilmektedir (Karar verip eylemi gerçekleştirdiği takdirde sonucun ne olabileceği konusunda bir takım bilgilere sahiptir).

Karşılaştırılmama durumunda, birey sonuçların olasılık dağılımını bilmekte ama en çok tercih edilen seçeneği bulup çıkarmamaktadır (Eyleme karar verip gerçekleştirdiği zaman sonucun ne olabileceğini bilmekte ancak hangi eylemi gerçekleştirdiğinde daha iyi sonuç alacağını bilememektedir).

Belirsizlik durumunda birey davranış seçenekleriyle sonuçlarına ilişkin olasılık dağılımını bilememektedir (Eylemi gerçekleştirdiğinde nasıl bir sonuç alabileceğini bilememektedir) (4).

Bu durumların hepsinde de çatışma sözkonusudur. Ancak değişen, çatışmanın şiddetidir.

Bireyin yaşadığı çatışma, daha çok insanın özkişisel yapısındaki bir tür iç hesaplaşmadır. Zaman ögesinin de çatışmanın şiddetini artırıcı bir etki yarattığı bilinmelidir. Bu çatışma türü ne güncel örneği ile «**kararsızlık karşısında zaman baskısıyla telaşlanma**» olarak verilebilir. Bu noktada bireysel çatışma olgusuna iletişimsel bakış açısıyla yaklaşmakta yarar olduğu ileri sürülebilir. Çünkü bireysel

(4) MARCH and SIMON, a.g.e. s. 130.

çatışmanın yönetimbilimsel yaklaşımla açıklanmaya çalışılmasında, bu yaklaşımın çatışmayı birey düzeyinde de ele alsa yine de bireyin özkişisel yapısında var olan «örgüt»ü ön plana çıkarması; ancak bireysel çatışmaya neden olan süreçlerin sadece özkişisel yapıdaki örgütün işleyişi ile açıklanamayabileceği; kaldı ki bireysel çatışmanın tam olarak anlaşılabilmesi için «yönetimbilimsel karar alma zorluğu» olarak değinilip geçilen süreçte özünde tek tek yöneticilerden oluşan yönetim şeklinde düşünüldüğünde, bir özkişisel iletişim süreci olduğunu hatırlamanın yerinde olacağı açıktır.

(b) Örgütsel Çatışma

Örgütsel çatışma, ilke ve süreçler açısından bireysel çatışmadan çok farklı değildir. En belirgin fark; tek tek bireysel düzeyde olan çatışmanın bireylerarası etkileşimlere yansımaları ve bu iletişim boyutunu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Birlikte çalışan bireyler karar alma sorununu yaşadıklarında, herşeyden önce karar alma sorununun çıkışına neden olan seçeneklerin nicel çokluğunun çatışmanın şiddetini artırıcı yönde bir etki yapacağı daha başlangıçta bilinmelidir. Ancak bu noktada «seçenek çokluğu» kadar bireysel çatışma sürecini yaşayan bireylerin biraraya gelmesi sonucunda sorunu yaratan «çokluk»un «yokluk»a dönüşmesi ve çatışmanın bu yoksunluktan kaynaklanarak boyutlanması mümkündür.

Kabul edilmemeyi doğuran etkenler, genel bir tanımla; bireyin örgüte katılımı birtakım kişisel beklentilerinin karşılanarak özlemlerinin doyurulacağı içindir. Ancak beklenti ve özlemler ile örgüte katıldıktan sonra gerçekleşenler arasında çok fark varsa bu durum örgütte; bireysel düzeyde çatışma olasılığının yüksek olduğunu gösterir.

Belirsizliği etkileyen etmen olarak ise; daha başlangıçta bireyin amaç ve hedeflerini belirlemeden örgüte katılmış olması ve bu nedenle «beklenen» ile «mümkün olan» uyumsuzluğundan kaynaklanan bir doyumsuzluğun başgöstermesi örnek olarak verilebilir. Diğer bir anlatımla örgüte katılan aday öz kişisel düzeyde zaten bir çatışma içinde olabileceği gibi bu öz kişisel çatışmayı gerek örgütteki diğer bireylere gerek farklı düzeylerdeki birimlere yansıtılabilmektedir.

Gruplararası çatışmada ya da grubu oluşturan bireylerarası çatışmada belirleyici etmen «Ortan Bir Karara Varamamaktır». Diğer bir

anlatımla, örgütü oluşturan insan ve birimler kendi içlerinde karar verme sürecini tamamlamış olabilirler. Ancak burada belirtmek istenen; örgütün geneli için bağlayıcı olabilecek, hemen herkes ve olabildiğince çok sayıda alt birimin üzerinde birleşeceği bir karar çevresinde «ortaklaşmama» sorununun başgöstermesidir. Bu ortak karara varamamada güdüleyici etmenler şunlar olabilir:

- * Örgütün formel yapısının katılığı,
- * Kıt kaynaklar üzerinde odaklanan beklenti ve isteklerin doyurulması için akılcı politika ve stratejiler geliştirememesi,
- * Herkesin olmasa bile genelin üzerinde anlaştığı bir paylaşım ortamı ve dizgesi hazırlanamama,
- * İşi zamanında bitirememesi.
- * Amaca götürücü iletişim ortamlarının hazırlanıp uygulanmasını sağlayamama.

Yetişkin bir insan kişiliğinde bulunduğu varsayılan bir takım özellikler örgütün etkinlik ve verimini arttırma, başka deyişle varlığını koruma amacıyla benimsediği kurumsal çıkarları önplanda tutan ilkelere ile karşılaştırıldığında, örgüt ile bireyler arasında bir çelişki ortamının oluştuğu gözlenebilir. Çelişki; bireyin, özgerçekleşmesini sağlamak amacıyla özgürleşme eğilimleri ile formel örgütün akılcı ilkelere ters düşmesinden ortaya çıkar.

Bu çelişki ortamı, hem bireyin hem de örgütü varlıklarını koruyabilme amacıyla bir takım «**Savunmacı Davranışlar**»a iter (5). Zaten savunmacı davranış ya da ruhbilim literatüründe vurgulandığı şekliyle «**savunma mekanizmaları**»da gerek bireysel gerek örgütsel düzeyde ortaya çıkan ve çatışma nedenlerinden biri olan iletişim sorunlarından önemli birini oluşturmaktadır.

Savunma Mekanizmaları ve Savunmacı İletişim

Çevrenin hoşgörüsüz, ödün vermez, kesin iletileri ve kısıtlamaları, insanın gereksinimleri gözönünde tutulmaksızın uygulandığında, insanın hem kendi yapısındaki iletişimi, hem de çevreden bu iletileri gönderenler ile bir iletişim bozukluğu her zaman sözkonusu demektir.

(5) Bülent HİMMETOĞLU, **Örgütsel Katılık-Bireysel Özgürlük Çelişkisi Üzerine Bir Analiz**, Ders Teksiri, Ege Üniversitesi, İzmir.

Burada çatışmadan kaynaklanan karşıt enerji artık denetimsiz, sağlıksız bir sonuca götürücü şiddetli etkinliklere dönüşmektedir. Burada çift yönlü iletişim «açık iletişim» olmaktan çıkmış, toplum ve birey düzeyinde «savunucu iletişim» niteliğini kazanmıştır. Bu tür iletişim ortamında karşılıklı içtenlik olanaksız gibidir. Kişi, savunma mekanizmaları adı verilen bir takım ruhsal süreçleri yaşamaya, çevresinden gelen belirli iletilere ya da uyarımlara karşı değişik maskeler takmaya başlamıştır. Toplum da aynı türden maskeleri bireye karşı takmada ya da çeşitli baskıların şiddetini arttırmada daha fazla gecikmeyecektir.

Eğer dengeli özkışisel iletişimin oluşmasının ön koşulu bireyin toplumla, toplumun da bireyle kuracağı sağlıklı ve açık iletişim savunucu bireyin uyumlu bir «toplumsallaşma süreci» yaşamasına bağlı ise; ve sağlıklı, uyumlu ve dengeli toplumsallaşma sürecinin de bireyin yapısını sağlıklı oluşturacağı düşünülürse, değinilen aşamadan sonra artık sağlıklı bir birey yapısından da söz edilemeyecektir.

Böyle bir birey-toplum iletişim sürecindeki sorun bireyin iletişim ilişkileri ile sınırlı kalmayacaktır. Bu sorun toplumsallaşma sürecini yaşayan, toplumun tüm bireyleri için geçerli olan geniş kapsamlı bir sorun niteliğini kazanacaktır. Bu durumun ise sağlıksız bir toplumsal yapı oluşturacağı açıktır.

Bu aşamada «Savunma Mekanizmaları»nın biraz daha açılması gerekmektedir. Her bireyin özkışisel iletişimde de iletiştiği birimlerden biri çevrenin bir temsilcisi olan «kişiliğin toplumsal boyutu»dur. Diğeri ise onun kendine özgü nitelikleri yani «kişiliğin özkışisel boyutu»dur. Bu nedenle birey toplumla, hem kendi dışında hem de kendi kendisiyle olan iletişimi sürecinde karşı karşıyadır. Bu belirleme bir bakıma -eğer bireyin toplumla bir çatışması söz konusu ise- kişinin kendi dışında da kendi içinde de çatışmaya dayalı bir uyumsuz iletişim süreci yaşadığının bir göstergesidir.

Ancak gerek birey gerek toplum, birbiriyle olan iletişimde uyum, denge ve düzen arar. O zaman bireye düşen bu çatışmaya neden olan olay, olgu ve gereksinmeleri ortadan kaldıracı bir çaba göstermesi, bir psikolojik süreç yaşamasıdır. Bu durumda birey bu olay, olgu ya da gereksinmeleri, bir daha hatırlamamak üzere bir tarafa kaldırmakta ya da bunları çevresine yokmuş gibi göstermeye yönelmektedir.

Savunma mekanizmaları olarak bilinen ruhsal yaşantı türü, -temel olarak- insanın bu unsurları ortadan kaldırıp bir daha kullanılm

mamak üzere saklaması ya da çevreye böyle bir gereksinmesi olmadığını göstermeye çalışmasında yardımcı olmaktadır.

Ancak tüm bu toplumsal baskılar ya da toplumun kendine uyumlulaştırıcı çabaları karşısında bireyin, gösterdiği kabullenici tepkiler yanında toplum tarafından gönderilen bu tepkilere direnen ve «**kişilik**» ya da «**benlik**» olarak da bilinen değişmez ve kendine özgü yapısı vardır. Toplum bireyle olan iletişimde bu yapıyı gözönüne alarak ileti gönderir ya da alır. Ancak bu yapı toplumun tüm baskıcı, değiştirici ve kendine uyumlulaştırıcı iletilerine karşı hala kendine özgü kişilik yapısını koruyamayacak olursa toplumla ve herşeyden önce kendisi ile iletişimde yeni bir takım sorun ve çatışmalar söz konusu olacaktır. Diğer bir deyişle savunma mekanizmalarını devreye fazlaca sokması; gerek kendi dışındaki gerekse kendi içindeki toplumun her ilgisine başka bir maske takarak kendi karşıt iletilerini ortadan kaldırmaya yönelmesi; bu durum karşısında gerek içindeki, gerekse dışındaki toplum ya da kişinin hangi maskesine göre ne tür bir ileti kodlayacağını bilememesi halinde kişinin sabit bir maskesi olamayacağından hangi maskesini uygulayacağını bilemeyecek ve kişiliksiz kalma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.

Bu ise kişinin toplumla ve örgütle iletişimini uyuma sokarken kendi kendisi ile olan özkişisel iletişimini bozması, kendi kendisi ile bir tür iletişim kopukluğu ya da çıkmazı içine girmesinin kaçınılmaz olması demektir. Bu durumun sonuçta varacağı nokta, kısa süreli ve yanılığa dayalı «**yapay uyum**» pahasına uzun süreçte ve yıpratıcı çatışma ortamıdır.

(c) Örgütlerarası Çatışma

En kısa tanımıyla bireylerarasındaki çatışma ve nedenlerinin, örgütler düzeyine yükseltildiğinde görüldüğü biçimdir. Burada konunun daha yeterli anlaşılabilmesi için yapılması gereken şey örgütleri bir birey düzeyine indirgeyip, aynı bireylerarası ya da gruplararası çatışma olduğunu öne sürüyor:

Ancak etkileşimli yaklaşım çatışma türleri ve nedenleri üzerinde daha farklı bir yaklaşım geliştirmektedir. «Fink iki türlü bireylerarası çatışma olduğunu öne sürüyor:

- 1) Çatışan psikolojik ilişkiler,
- 2) Çatışan etkileşimler.

Bu farkı koşullayan durumları, bağdaşmayan amaç ve hedefler, ayrışan ilgi alanları, duygusal düşmanlık ve farklı değer yapılarıdır» (6).

KARAR ALMA SÜRECİNİN İLETİŞİMSEL TEMELİ

Karar alma en basit tanımıyla belli bir amaca yönelik olarak geliştirilecek davranış biçiminin dağarcıkta var olan birikimlere işlerlik kazandırarak belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Ancak bu işlev sürecin aşamalarına derinlemesine girerek incelenmek istendiğinde karar alma sürecinin aslında bir iletişim süreçleri dizini olduğu anlaşılacaktır.

İster bireysel veya öz kişisel düzeyde olsun, ister örgütsel veya örgütlerarası düzeyde ele alınsın karar alma sürecinin ilk basamağı, alınacak karar sonucunda ulaşılabilecek noktanın ne olduğunun belirlenmesidir. Bu da özünde bir iletişim çabasını gerektirir. Çünkü söz konusu belirlemenin yapılabilmesi için ulaşılabilecek hedefin tanınması gerekir. Bundan sonra gelen ikinci aşamada bir tür «öz kişisel (bireysel) iletişim süreci» olan zihinsel süreçlerin işleyişi ağırlık kazanır. Bu süreçlerde gerçekleştirilen işlem gerek «id» olarak da tanımlanan düzensiz bilgi deposunu gerek «ego» olarak da bilinen düzenli bilgi arşivini özkışisel iletişim sürecinde tarayıp işe yarar bilgiyi bularak kullanılmasıdır. Bu ikinci iletişim süreci de «hatırlama» ya da «depo veya arşivdeki bilginin çağırılması» süreci olarak da tanınmaktadır. Bundan sonra ise bu bilgiyi kullanacak birimlerin biraraya gelerek elde edilen bilgi seçenekleri arasından amaca en doyurucu şekilde ulaştıracak seçeneklerin «tartışma» olarak adlandırılan özgün nitelikli bir iletişim süreci sonunda belirlemeleri aşaması gelir. Bu sürecin bir başka tanıdık tanımlaması da «düşünme» dir. Bu noktada düşünmenin sadece bir tür bireysel iletişim süreci olmadığını, örgütlerin de düşünme işlevine sahip olduklarını belirtmekte yarar vardır. Karar alma işleminin son aşaması ise seçimin, tartışmaya taraf olarak katılan birimlerin sunduğu seçenekler ve savunulardan birinin diğerlerini etkisi altına alarak ya da etkisiz hale getirerek benimsemesinin sağlanması sonucunda tamamlanması, ya da kısaca kararın alınması aşamasıdır.

Konuya bu yaklaşım doğrultusunda eğilindiğinde karar alamama sorununun da aslında bu birbirini izleyen iletişim ilişkileri dizininin aşı-

(6) ROBBINS, a.g.e., s. 29.

malarından birinde bir iletişim sorunu ve buna bağlı bir iletişim başarısızlığına işaret ettiğini ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Bunun yanında yine iletişim bilimsel yaklaşım doğrultusunda konuya bakıldığında «**parazitlenme**» ya da «**gürültü**» olarak tanımlanan ileti bozulmalarının çatışmanın temel gerekçelerinden biri olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle çatışmanın tür ve oluşumu üzerinde bu noktada durulması gerekir.

ÇATIŞMA İLETİŞİMİNİN NEDENLERİNDEN BİRİ OLARAK PARAZİTLENME

İnsanoğlu, yaşamının hemen her aşamasında kendisi ile olduğu kadar çevresiyle de ilgilidir. İnsan, söz konusu ilgi kurma uğraşısını gerçekleştirirken gelen uyarımları uzmanlaşmış duyu organları ve algı kanalları aracılığıyla duyumsamaktadır. Ancak bunların hepsini ayrı zaman kesitlerinde; sırayla ya da eksik olarak duyumsamaz. Tüm uyarımları aynı anda duyumsar, sonra da bunları algılama sürecinde «**sınır ve tanı**» ve bir bütün olarak işleme sokar.

Bu algı kanalı ya da duyum merkezleri aracılığıyla alınan uyarımlar önce omuriliğe sonra da depolama işlevini üstlenen Cerebral Cortex'e gönderilir. Bundan sonra ise -ilk defaya mahsus olmak üzere- «**tepki**» olarak algılama dizgesi ve sürecinin çıktısı şeklinde davranışa yansıtılır. Algılama süreci işleyişi, algısal psikoloji uzmanı olan Eleanor Gibson'un öne sürdüğü «**Algılama**» kuramı uyarınca olur. Gerek özkişisel gerekse toplum ya da çevre ile kurulan iletişimde ortaya çıkan parazitlenmeler söz konusu algılama sürecinin farklı evrelerinde ortaya çıkabilir. Bunlar:

- 1- Çevresel parazit,
 - 2- Fizyolojik parazit,
 - 3- Psikolojik parazit, olmak üzere üç evrede olasıdır.
- 1- **Çevresel Parazit:** Bu parazit, içinde yaşanan çevre koşullarının, gerek özkişisel gerekse toplumsal iletişim ve etkileşimlerde yarattığı bozulmalardır. Bu tür parazitlenme, uyarımın kaynaktan çıktıktan sonra hedefte algılama süreci başlamadan önce, çevreden gelen parazit uyarımlarca bozulması şeklinde gerçekleşir. Çevre ile yapılan konuşma ve anlaşma ya da insanın kendisi ile olan özkişisel iletişim sürecinde bir uçağın geçmesi; bir buluşma saatinde çöken kesif sis; çöp kokuları

yüzünden güzel görünümlü bir yemeğin kokusunu alamama bu tür parazitlenmeler ve sonuçlarına örnektir. Bu parazit türü, iletişim sürecinin, etkili olabildiği aşaması açısından «**birinci basamak parazit**» olarak da tanımlanabilir. Çevresel parazitin bozucu etkisi duyumsanan bir uyarım ile diğer uyarımların eşleştirilmesinin ve algısal bütünlüğün oluşturulmasının engellenmesi olarak gözlenebilir.

- 2- **Fizyolojik Parazit:** Uyarımların kaynaktan hedefine çevresel parazitlerden arındırılarak ulaşmasına karşın duyu organlarında ortaya çıkan ya da var olan herhangi bir işlev bozukluğu nedeniyle oluşur. Fizyolojik parazit varlığından sözedilebilmesi için işlev bozukluğunun sadece duyu organları adı verilen pencerelerde ya da algılamının gerçekleştiği zihinsel süreçlere katılan herhangi bir organda ortaya çıkma koşulu yanında, özkişisel veya toplumsal iletişimde bir bozulmaya neden olması gerekir. Bu parazit türü de, iletişim sürecinin, etkili olabildiği aşaması açısından «**ikinci basamak parazit**» olarak da tanımlanabilir.
- 3- **Psikolojik Parazit:** Çevresel ve fizyolojik parazitten ayrı, bireyin algılama ve iletişim sürecini yaşadığı andaki psikolojik durumu ile ilgilidir. Diğer bir deyişle insan, psikolojik parazitlenmeye hedef olmuş bir iletişim sürecinde özkişisel iletişimi bozuk olduğundan çevre ile de sağlıklı ve uyumlu bir iletişime girememektedir. Bu parazit türünde, iletişim sürecinin, etkili olabildiği aşaması açısından «**üçüncü basamak parazit**» olarak da tanımlanabilir.

Bu arada, sözü edilen parazit türlerinin, iletişim süreçlerini tek başlarına etkileyebildikleri gibi birbirlerinin yaratıcısı da olabildiklerinden birlikte etkileyebilecekleri de dikkate alınmalıdır.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Yönetim işlevinde yaratıcı düşünce ve fikir üretimi yükselen kabatçı trendden kaynaklanarak artan bir öneme sahiptir. Öyle ki, bu işlev aynı zamanda planlama, yönlendirme ve gelişim işlevlerini de kapsayan geniş bir yönetsel etkinlik alanını kapsar boyut kazanmaktadır. Ancak yine bugün, «**çağdaş çoğulcu yönetim anlayışı**» içinde yaratıcı düşünce ve fikir üretiminin o oranda zor bir işlev halini aldığı ileri sürülebilir. Bugün giderek yaygınlık kazanan yönetim ve yönetici

tanımları içinde, gelir düzeyi, sosyal ve kültürel yapı, statü vb. birçok açılardan farkları da içeren karmaşık bir ilişkiler bütününe amaçlara ulaştıracak yönetim dehasını kesin bir gereklilik koşuluna bağlamaktadır. Söz konusu dehanın yöneticilik formasyonu ve performansına yansıyan en temel göstergesi örgütte baş gösteren çatışma süreçlerini, örgütü yıpratıp zayıflatmadan; aksine bu süreçler son bulduğunda örgütü eskisinden daha güçlü ve verimli hale getirebilme becerisini göstermek olmaktadır. Çünkü, «çağdaş yönetimlerde adeta üyelerinin örgüt içi ve örgütlerarası düzeydeki çatışmacı tutumları bir tür doğal örgütsel yaşam biçimi halini almıştır. Bu çoğulcu yönetimlerin ayrılmaz bir parçasıdır» (7).

Bugüne kadar birçok yönetim ve yöneticiler çatışmayı yaşamış, çatışmayla mücadele etmiş ve çatışmayı gidermeye çalışmış ya da yönetimbilim uzmanları çatışmayı giderilmesi gereken bir sorun olarak görmüş ve bu amaca yönelik kuram, ilke ve yöntemler geliştirmişlerdir. Bu amaçlar çatışmayla ilgili yönetim tarihi sürecinde bugüne kadar genelde üç yaklaşım ya da anlayışın ileri sürüldüğünü göstermektedir: Geleneksel yaklaşım, davranışçı yaklaşım, etkileşimci yaklaşım.

İlk ve en eski yaklaşım olan «**Geleneksel Yaklaşım**»ın temel ilkesi şöyle özetlenebilir: «**Bütün örgütsel çatışmalar yıpratıcı ve zararlıdır. Onun için kesin kes giderilmeleri gerekir**» (8). Çağının yönetim ve yöneticilik anlayışının bir yansıması olan bu baskıcı yaklaşım, çatışmayı bir sorun olarak görmekte, örgütün amaçlarına varma çabasının olumsuz etkilenmesine neden olduğu için, yine baskıcı bir yaklaşımla bastırılmasının gerekli olduğunu ileri sürmektedir. «**Bu yönetim anlayışı 1940'lara kadar geçerli olmuştur**» (9).

Tarihsel akış içinde geleneksel yönetim anlayışını «**Davranışçı Yaklaşım**» yönetim anlayışı takip etmiştir. Davranışçı yönetim yaklaşımı bugünün bazı örgüt modellerinde hala yer yer geçerliliğini korumaktadır. Davranışsal felsefe: «**Çatışmayı kabul etme**» yanlısıdır (10). Davranışçı felsefeye göre «Karmaşık (ayrıntılı) örgütler, doğa ve yapıları gereği çatışma üzerine kurulmuşlardır. Amaçlar üzerinde açıkça anlaşılmazlıklar vardır. Bölümler daha fazla bilinçlenme için, diğer

(7) ROBBINS, a.g.e., s. 11.

(8) ROBBINS, a.g.e., s. 12.

(9) ROBBINS, a.g.e., s. 12.

(10) ROBBINS, a.g.e., s. 13.

alt gruplar gelirlerini arttırmak için, daireler de saygınlık için rekabet ederler. Ama genelde hepsi «daha fazla güç» için rekabet ederler» (11).

Bu yönlüyle davranışçı yönetim felsefesinin, geleneksel yönetim anlayışına sahip yönetim anlayışına oranla, ortamı gereği, gerçeği kabullenmesi nedeniyle daha akılcı olduğunu söylemek yanlış olmasa gerektir. Burada Katz'ın saptamasına yer vermekte yarar vardır; «Şu da eklenmelidir ki, çatışmanın bütün türleri kötü değildir. Tim anlayışa oranla, gerçeği kabullenmesi nedeniyle daha akılcı olduğunu söylemek yanlış olmasa gerektir. Burada Katz'ın saptamasına yer vermekte yarar vardır; «Şu da eklenmelidir ki, çatışmanın bütün türleri kötü değildir. Tüm çabalar çatışmayı gidermek ortadan kaldırmak doğrultusunda olmamalıdır. Grup çatışmalarının olumlu sosyal işlevleri vardır» (12).

Özcesi davranışçı felsefe daha doğalcı bir yaklaşım olarak nitelenebilir. Ancak bir yanlış anlamaya neden olmamak için bu saptamayı yapmakta yarar vardır; Örgütlerde çatışmanın olması doğaldır, hatta, örgüt içindeki farkların ortaya çıkarılması ve yöneticinin tarafından bilinmesi için gerekli olduğu dahi öne sürülebilir. Ancak tüm çatışma türlerinin de örgüt için yararlı olamayacağı da bir diğer gerçektir. Davranışçı yönetim anlayışının vurgulamak istediği budur.

Son ve en çağdaş yönetim yaklaşımı «Etkileşimci Yaklaşımı» geliştirmiş ve önermiştir. Bu yaklaşımın en basit tanımı davranışçıların yaklaşımını bir adım daha ileri götürmüş olmaları ile ifade edilebilir. Bunun daha iyi anlaşılabilmesi için davranışçı yaklaşımla olan farkları üzerinde durmak yerinde olacaktır. Etkileşimci yönetim felsefesi;

- «(1) Çatışmanın yararları açısından önemini bilir,
- (2) Açıkça çatışmayı destekler,
- (3) Çatışma yönetimini, onu gidermeye çalışacak kadar güdülemenin gerekli olduğunu da savunur.
- (4) Çatışma yönetimini yöneticinin en büyük sorumluluğu sayar» (13).

(11) ROBBINS, a.g.e., s. 13.

(12) ROBBINS, a.g.e., s. 13.

(13) ROBBINS, a.g.e., s. 13-14.

Etkileşimci yönetim yaklaşımının geçerli olduğu döneme kadar yönetim anlayışları ya çatışmayı yadsıma stratejisini benimsemişler ya da yalnızca onun varlığını ve doğallığını kabul etmekle yetinmişlerdir. Ancak etkileşimci yaklaşım, gündeme yepyeni bir yönetim işlevi getirmektedir: «**çatışma yönetimi**»

Buna göre her örgütte çeşitli kaynaklara dayalı farklar vardır ve bunlar çatışma nedenidirler. Ancak bu çatışmanın olumsuz sonuçlarını yönetimin ve dolayısıyla örgütün yararına olumlu hale dönüştürülmesi olanaklıdır. O da akılcı bir yönetim eylemini gerektirir.

Etkileşimciler çatışmanın örgüt ve yönetime sağladığı yararları öz olarak şöyle belirtmektedirler: «Çatışmayı gidermenin tek yönlü düşünmeye, verimsiz fikirlere ve en son olarak da yönetsel çöküşe neden olacağı açıktır (14). Yönetim sosyal psikologlarından Fico da «Çatışma yoksunluğunun yetkencilik (otokrasi), tekilcilik, çöküşü ve ussal durağanlık, çatışmanın varlığının ise demokrasiyi (çoğulculuk) getireceğini; bunun da çok yönlülüğü, gelişmeyi ve kendi kendine yeterliliği koşullayacağını öne sürmüştür. Çatışma, gelişmenin ve başarının doğduğu yaşam çekirdeğidir» der (15).

Ancak bu felsefe üzerine oturtulan bir yönetim işlevinde, yönetim birimleri ve yöneticinin beceri ve performans sınırları çok zorlanır. Görevin zorluğu alışılmışın ve beklenenin çok dışında oluşan çatışmaya yönelik iletişim ilişkilerinin denetim altında tutulmasının güçlüğünden kaynaklanır. Kaldı ki «Karmaşık (ayrıntılı) bir örgütlenmede cansızlığın olmaması demek bir örgütte yöneticinin görevlerinden biri ve en önemlisinin sürüşmelerin yönlendirilmesi demektir. Cross'a göre kağıt üzerinde ya da kitabi yönetici ile gerçek yönetici arasındaki fark bu tür farklılaşma ve çatışmaların olduğu bir örgütü başarıya götürmesi ya da götürmemesi ile belli olur» (16).



Şekil 1. Çatışma iletişiminin mantıksal işleyiş süreci

(14) ROBBINS, a.g.e., s. 14.

(15) ROBBINS, a.g.e., s. 15.

(16) ROBBINS, a.g.e., s. 12.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ETKENLERİ

- (a) **İşlevsellik:** Çatışmanın tüm türleri işleve dönük ya da örgüt işleyişini olumlu yöne yöneltebilecek nitelikte değildir.
- (b) **Rekabet:** Rekabet ve çatışma birbirlerini doğru orantılı olarak etkileyen unsurlardır.
- (c) **Kooperasyon:** Çatışmayla ters orantılı ama yönetimin işini kolaylaştırmak açısından yönetimin amaçları ile koşul, başarısı ile doğru orantılı ve olumlu bir araçtır. Çatışma arttıkça çatışan taraflar arasında bir ortaklaşma doğar.

Bu etkenlerden kaynaklanan çatışmanın «**nedenler**»i ise şu başlıklar altında toplanabilir.

- (a) İletişim
- (b) Yönetimsel Yapı
- (c) Kişisel Davranış Unsurları

Çatışmanın iletişime dayalı nedenlerinde, en başta üzerinde durulması gereken unsur yönetsel etkileşimlerde iletişim anlayışıdır. «İletişim işlemi, anlamın bir kişiden diğerine dinamik (etkin) aktarımıdır. Bunun başarısı için iletinin verilmesi yetmez aynı zamanda anlaşılması da gerekir. Başarılı iletişim düşünce ya da fikrin, alıcıda, gönderenin kafasındaki imajı gerçekleştirebildiği oranda oluşur» (17). Ancak eğer örgüt içindeki birimler arasında bir iletişim sorunu varsa o zaman bir çatışma zemini de yaratılmış demektir. İletişim bozulduğunu yaratan unsurlar:

- (a) Semantik (Anlamsal) zorluklar,
- (b) Yanlış anlamalar,
- (c) İletişim kanallarındaki gürültü (parazit)lerdir.

Çatışmanın iletişime dayalı neden ve işleyişinden sonra bir de ikinci etken olan «**yapı**» üzerinde durmak gerekiyor. Yapı ile kişisel davranışlar arasında, çatışmanın incelenmesi açısından, özellikle «**denetlenebilirlik**» açısından farklar vardır. Diğer bir anlatımla, yapısal unsurlar, kişisel davranış unsurlarına göreli olarak daha fazla denetlenebilir ve yönlendirilebilir unsurlardır. Bu açıdan söz konusu denetlenebilir unsurları; yapının büyüklüğü, yapı içindeki bürokratik nitelik

(17) ROBBINS, a.g.e., s. 31.

ve özellikler, şeflik stili, yürütmeye katılma, ödüllendirme sistemi, içbağımlılık vb. olarak ifade etmek mümkündür. Bu denetlenebilir unsurlar biraz daha açıldığında şu özelliklere sahip olduklarından sözedilebilir:

Rheinman'ın, çatışmaya neden olan başarısız iletişim modelinin asıl adı «Pseudo-Conflict» tir.



Şekil 2 Örgütsel İletişim Süreci ve Pseudo-Conflict (18)

- (a) **Yapının Büyüklüğü:** Çatışma olasılığı örgüt yapısının büyüklüğü ve karmaşıklığı, ayrıntıllığı ile doğru orantılı olarak artar ya da azalır. Yapı büyüdükçe beklentiler yükselecek amaçlar daha genişleyecek, nüfus artacak, yapı daha ayrıntılı bir örgütlenmeyi kaçınılmaz hale getirecek; bu, örgütte bürokrasiyi zorunlulaştıracak, ayrıca örgütün nüfusunun artışı amaç farklılaşmalarını daha da arttıracak, bunun sonunda ise çatışmanın niteliği ve etkisi daha da artacaktır.
- (b) **Bürokratik Nitelik ve Özellikler:** «Tekdüzeleştirme, uzmanlaşma ve standardlaşma (tepkileşme) bürokrasilerin gelişimi için gerekli faktörlerdir... Görev tek düzeleştikçe birey uzmanlaşmakta ve tektipleşmektedir. Bu ise kişiyi çatışmaya yöneltir. Çünkü sıkıntı ve yorgunluk getirir» (19).
- (c) **Şeflik Stili:** Bu başlık altında, çatışma ile kurulan ilişki, bir noktada yönetim anlayışındaki çoğulculuk ile ilişkilidir. Yönetilen, diğer bir deyişle şef-çalışan (işçi) iletişimi ve etkileşim ne kadar yoğun ve sağlıklı ise çatışma olasılığı o oran-

(18) ROBBINS, a.g.e., s. 32.

(19) ROBBINS, a.g.e., s. 43.

da artacaktır. «Likert, bunun sebebini çalışanların kendi aralarındaki rekabeti arttırması nedeniyle ve çalışanların işlerine daha fazla bağlanmaları nedeniyle olumlu bulur. Bu davranış yapısal ve otorite çatışması türünde oluşur» (20). Bu çatışma sonucunda çalışanların dikey yükselme olanak ve çabalarının etkili olacağı açıktır.

- (d) **Yönetime Katılma:** Çalışanların yönetime katılması, çatışmanın en yoğun olduğu ama buna karşın ilerlemenin en çok olduğu yönetim anlayışı ve uygulamasıdır. «Çalışanlar burada karar alma ya da fikir yürütme aşamasında katılırlar» (21). Böylece yönetim, belirli bozulma ya da bunalım noktalarında yeni ve sorunları çözmeye yönelik fikirler edinebilirler. Ama bu, şüphesiz ki çatışmalar doğrultusunda olur.
- (e) **Ödüllendirme Sistemi:** Çalışmaların değerlendirilmesi, bu değerler aracılığıyla oluşturulan ölçümlendirme ve dereceleme ve bu değerlerin karşılığı olan ödüllerin doyuruculuk açısından farklı olması, çalışanların, diğerlerinden daha yüksek bir değere layık görülme gereksinmesini doğurur. Bu, zaman zaman diğerlerinin ayaklarını kaydırma çabasını koşullayacağı gibi diğerlerinden daha fazla çalışma ve onun önüne geçme çabasını da koşullar. Bu çatışmanın olumlu sonuç verebilmesi hatta bu çatışmanın olabilmesi için dikey yükselme olanaklarının sınırlı olmaması gereklidir.
- (f) **İçbağımlılık:** Kişinin örgütle olan bağıntılarını sürekli kılabilmek çabası ve bu çabanın sonucunda olagelen çatışmadır. «Kaynak birikimi sabitse ve bir grubun kazancı diğeri ile aynı düzeydeyse, burada yüksek düzeyde bir içbağımlılık ve çatışma beklenmektedir. Çünkü burada kazanç sıfır değerindedir» (22).

İletişim ve yapısal faktörlerin yanında, başta da belirtildiği gibi bir de, kişisel davranış faktörleri çatışmanın oluşmasında önemli bir etki yapmaktadır. Bireyin örgüte katılmasındaki amaç ve bu amaçların doğurduğu doyum ya da doyumsuzluk, kişisel yapı ve nitelikleri, statü gereksinmesi vb. unsurlar kişinin çatışmaya -çeşitli düzeylerde- katılıp katılmamasında önemli bir rol oynar.

(20) ROBBINS, a.g.e., s. 45.

(21) ROBBINS, a.g.e., s. 45.

(22) ROBBINS, a.g.e., s. 48-49.

Ancak şurası vurgulanmalıdır ki, bu tür uygulamaların gerçekleştirilebilmesi, çatışmanın örgütsel amaçlara uygun olarak uygulanıp bu çabadan yararlanılabilmesi için gerekli olan -en genelde- yönetim anlayışı tabanının çoğulcu, açık ve demokratik yönetim kafalarının olmasını gerektirir. Aksi takdirde örgüt için, onun amaçlarına ulaşabilmesi için son derece olumlu olabilecek «**Çatışma Yönetimi**» örgütü son derece önlenmesi olanaksız zararlar edinmeye de götürebilecektir.

SONUÇ

İnsanoğlunun kendisi için olumlu sonuç vereceği inanç ve beklentisi ile gerçekleştirdiği hemen tüm girişimler sonuçta amaçladığı olumlu gelişmeler yanında; beklenti ve amaçlarına ters düşen olumsuz gelişmeleri de, bir yan etki olarak beraberinde getirmiştir. Bu özellik, «**her çözüm beraberinde yeni sorunlar getirir ve insan bu yeni sorunlara yeni çözümler bulmaya yönelir**» şeklinde formüleleştirilebilir.

Bu özelliğe bir örnek vermek gerektiğinde ilk akla gelenlerden biri, insanın «**toplumsallaşma çabası**» olmaktadır. Çok basit bir tanımlamayla toplumsallaşma, insanın gereksinimlerini karşılamak için diğer insanlarla, belirli kurallara dayalı iletişim ilişkileri içine girip birlikte yaşam olanağını yaratmaları süreci olarak ifade edilebilir. İnsanlık tarihinin kökenlerine inildiğinde bu sürecin başlangıcı «**doğal gereksinimler**» olarak adlandırılacak gereksinimlerin karşılanması çabasına dayandırılabilir. İnsan gıda edinme, savunma, üreme ve benzeri gereksinimlerini tek başına karşılamada yetersiz kalır. Özellikle doğa ile mücadele döneminde tek başınalığın getirdiği güçsüzlük insanoğlunu toplumsallaşmaya yönelten başlıca etken olmuştur. Bunun yanında insanın bu gereksinimlerini karşılama çabasına diğer türdeşleri ile gerçekleştirdiği ortaklaşa girişimi ile, kendisine bir yandan da amaçlarına ulaşma mücadelesindeki başarı olanağını yaratmıştır.

Ancak diğer yandan bu yarar, beraberinde bir takım sorunları da getirmiştir. Toplumsallaşma kavramının kapsamında olan «**birlikte yaşam**» insan için ek yükümlülükler, ek ve «**türetilmiş gereksinimler**» yanında ek amaçlar edinmeyi kaçınılmaz kılmıştır. Geniş kapsamlı bir yaklaşımla, çağdaş insanın yaşamında onu rahatsız etmekte olan birçok olay ya da gelişmenin, insanoğlunun bu ilk girişimi ve onun sonuçları ve uzantısı olduğunu ileri sürmek hatalı olmayacaktır.

Teknolojik gelişme ve onun uzantısı olan hızlı endüstrileşme, toplumsallaşma sürecinde olduğu gibi yan etkiler doğuran bir gelişme boyutu olmuştur. Söz konusu gelişmeler insanın gereksinimlerini karşılama amacına yönelik olarak yine insanın gerçekleştirdiği gelişmelerdir. Diğer bir bakış açısıyla bu girişimler ve sonucunda gerçekleşen oluşum insan oğlunun çıkarlarına hizmet etmek doğrultusunda doğayı denetim altına aldığı; doğadan aldığı yine doğa ile mücadelesinde doğaya karşı bir araç ya da silah olarak kullandığının bir göstergesi olmaktadır. Ancak makalenin başında da değinilen yasa (ya da evrensel mantık) yine işlemiş ve teknolojik ve teknoloji insana sağladığı yararlar yanında birtakım yeni ve özgün nitelikli sorunları beraberinde getirmiştir. Günümüz insanı artık bir yandan teknolojinin kendine sağladığı olanaklardan yararlanmakla birlikte bir yandan da yine teknolojinin yarattığı sorunları çözmek için uğraşmaktadır. Bu uğraşısında ise başvurduğu birincil kaynak çoğu zaman yine doğa olmaktadır.

Teknolojik gelişme ve bu gelişmenin yarattığı çevre sağlığı vb. sorunların yanında en belirgin sorun kaynağı da bireyin ruhsal yapı ve yaşamında oluşmaktadır.

Bu sorun kategorisinde göze çarpan ilk sorun kaynağı; bireyin günlük yaşamının oldukça önemli bir bölümünde teknoloji ile içli dışlı olması zorunluluğundan ötürü yaşamının bu kesitinde kendini öz benliğinden soyutlamak durumunda kalmasıdır. Bu sorun insanda bir takım ruhsal kaynaklı benlik ve öz-denge bozulmaları olarak gözlenebilmektedir. Teknolojik gelişme ve bu gelişmenin biçimlendirdiği yaşam koşulları ise insanın birey olarak kendi kendine kurduğu «**özkişisel iletişim**»in kopmasına neden olmaktadır.

Bunun yanında, gelişkin teknoloji bireyin kendi kendine yeterli hale gelmesini sağlamakta; bu da insanın toplumla olan bağıntılarını zayıflatmaktadır. İnsan, toplum adı verilen ve bireylerin belirli hedeflere ulaşmak için oluşturdukları bir ortaklaşa zemini olarak tanımlanan bütüne gereksinim duyduğu için katılır. Bu katılım gerekçeleri ortadan kalktığı oranda da topluma katılmaya veya toplumla bütünleşmeye, kısaca toplumsallaşmaya gerek kalmayacağı açıktır. Basitçe ifade edilen bu özellik karşısında gelişkin teknolojinin yarattığı «**kendi kendine yeterli insan**» modelini bir diğer şekilde tanımlama olasılığı belirlemektedir: Gelişkin teknolojinin kendine sağladığı olanaklar sonucunda kendi kendine yeterli olabildiği için toplumsallaşma gereği duymayan, ve bu yüzden de «**toplumsallaşma güdüsü za-**

yıflamış insan». Konuya bu tanım doğrultusunda yaklaşıldığında ise insan için «**öz-kişisel iletişim**» kopukluklarından kaynaklanan özbenlik sorunları yanında, toplumla insan arasındaki «**toplumsal iletişim**» kopukluklarından kaynaklanan uyumsuzluk sorunlarından söz etmek de mümkün hale gelmektedir.

Teknolojik gelişmişlik düzeyinden kaynaklanan bir diğer sorun da çevre sağlığı alanındadır. İnsanın doğa ile mücadele ederken teknolojiyi üretip ondan yararlandığı bilinen ve bu çalışmanın başlarında da vurgulanmış olan bir gerçektir. Ancak çağdaş insan, içinde yaşadığı dönemde teknoloji ile mücadele ederken de doğadan yararlanmaya yönelmektedir. Bununla birlikte, teknoloji ve onun uzantısı olan hızlı endüstrileşme gelişmesinin bir doğurgusu olan çevre ve doğanın kirlenmesi, sonuçta insan ile doğal çevresi arasında bir iletişim ve etkileşim kopukluğunu da kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu ise gerek doğrudan gerek dolaylı yollardan insanda ruhsal ve bedensel sorunlar yaratmaktadır. Ancak yine aynı insan sorunun çözümünü yaşamının, kendi öz-kişisel gereksinimlerini karşılamak için ayırabildiği kesitlerinde doğaya yaklaşmakta bulunmaktadır.

İnsan için, yüzyıllar boyunca olduğu gibi bugün de toplum içinde bulunma, bu yapı içinde yer alma yaşamla eşdeğerde bir gereksinimse, çevresindeki diğer insanlarla birlikte bu gereksinimi karşılama olanağını veren iletişim de o denli önemli bir yere sahiptir.

İnsanın, bir toplumsallaşma süreci yaşamaksızın toplum içinde yer alması ve toplumca kabullenilmesi sözkonusu olamaz. Ancak toplumsallaşma sürecini de «**sağlıklı**» yaşaması, sonucun amaca ulaştırıcı olması açısından temel koşuldur. Ancak toplumsallaşma sürecinin sağlıklı gerçekleştirilebilmesi için bu sürecin temelini oluşturan «**iletişim gereklilikleri**» yerine getirilerek sağlıklı bir süreç özelliğine sahip olması gerekir. Bu sürecin temelindeki gereklilik ise algılamadır. Algılama sürecinin diğer süreçleri zincirleme olarak amaçlanan sonuca götürücü olabilmesi için ise parazitlerden arındırılmış olması temel koşul niteliğine kavuşturulmaktadır.

Ancak çağdaş insanın, birey olarak, böylesine ideal bir toplumsallaşma ve toplumsal-özkişisel iletişim sürecini pratik koşullar açısından yaşaması düşünülememektedir.

Herşeyden önce toplumsallaşma adı verilen, bireyin topluma mal edilmesi, toplumun çevre ile uyumlu bir birimi halini alması sürecinde olması gereken insan için, birey-birey ve birey-toplum ilişkileri ge-

rektiği kadar yoğun olamamakta; hatta bu ilişkiler giderek ortadan kalkmaktadır. Birey bu süreçte kendine örnek olarak alması gereken insanlarla, yoğunluğu bir yana, iletişim bile kuramama sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu, bireyin toplumla ilişkilerini baltalayan başlıca etken olmaktadır.

Çağdaş insan için de toplumla doğrudan ilişkilere bağlı bir toplumsallaşmadan değil de kitle iletişim araçları aracılığıyla dolaylı bir toplumsallaşma hatta toplumsallaştırmadan söz etmek daha doğru olmaktadır.

Bunun yanında bir de parazitler devreye girip var olan birey-birey ve buna bağlı olarak da birey-toplum iletişimi olasılıklarının kısıntılarını da ortadan kaldırmaktadır.

Bunun yanında çağdaş toplumsal yaşamı birçok açıdan bir çelişmeler, ikilemler, çok amaçlılık ve mücadele ilişkileri üzerine kurulmuştur. Bu mücadele her ne kadar insanoğlunun toplumsal yaşamının başlangıcından bu yana süregelenmiş ise de bugün, bağımsız değişken niteliğindeki yeniliklere görece olarak değişmiş ve yeni bir görünüm ve işleyiş biçimi halini almıştır. Bu yeni biçim ve koşullar ile yeni yaşam işleyişinin, toplumsal yaşamın özgün nitelikli ve ayrılmaz bir parçası olan Yönetim-Yönetilen ilişkilerinde de kendini göstermesi kaçınılmazdır. Özcesi toplumsal yaşam sürecindeki mücadele ve bir mücadele yöntemi olan «Çatışma»nın örgütlerin yönetim-yönetilen ilişkilerinde de kendini gösterecek, bunun sonucunda da kendi içinde çatışma süreçlerini yaşayan örgütlerin kendi aralarında da, çatışma içinde olmaları kaçınılmaz olacaktır.

Bu çalışma, çatışmanın ağırlıklı olarak iletişimsel boyut ve özelliklerini tanımak, bilmek, tanıtmak ve olanaklar ölçüsünde öğretmek amacıyla, kuramsal düzeyde gerçekleştirilmiştir.

ÖZET

Bu konuda sonuç olarak söylenebilecek şeyler ise öz olarak şöyle toparlanabilmektedir.

Çağdaş yöneticinin işi, toplumsal ilişkileri ile, örgütlerarası ve örgüt-içi, yönetim-yönetilen ilişkilerinin çatışma temelinde oturmuş olmasından ötürü oldukça-bundan önceki yönetim ve yöneticilerle karşılaştırıldığında- zordur. Bu zorluğun birinci nedeni, çatışmanın bir yaşam biçimi olarak örgütsel yapıların ayrılmaz bir parçası ha-

lini alması ve yöneticinin de bu devingen ortamda değişken ilişkileri düzenleyip örgütü amaçlarını gerçekleştirmede başarıya ulaştırmak zorunda kalması ve bu örgütsel yaşam ve yönetim seçeneğinin daha verimli ve başarı olasılığı yüksek ama diğer yönetim anlayışlarına göre daha zor ve riskli olmasındandır. Bu özel nedenin dışındaki genel neden ise: Çağdaş yönetimleri eski yönetimler gibi yaşam gerçeklerinden kopuk, bu gerçekleri yok sayan bir örgüt işleyiş ve düzenlenişinin çağdaş örgüt işleyiş ve düzenlenişlerini, sürekliliklerini engelleyici ve bu yüzden toplumsal yaşam işleyişine sıkıca bağlı olmasının gerekli olmasındandır. Toplumsal yaşama bu denli sıkı bağlı olmak ise yönetimlerinin bir yerde yaşam koşulları üzerinde de etkili ve düzenleyici olmaya zorlamaktadır. Çatışma bu toplumsal yaşama koşul ve işleyiş süreçleri örgüte yansımış türlerinden biridir. Diğer bir deyişle çağdaş yönetici gerek kendi örgütü içindeki gerekse kendi örgütünün diğer örgütlerle olan ilişkilerinde ortaya çıkan çatışmaları denetimi altında tutmayı bilmek zorundadır. Bunu gerçekleştirebilmesi için ise herşeyden önce yönetilenleri ile her türlü engelden ve parazitten bağımsız ve iletişim bağı kurması ile gerçekleştirebilir. Bu bağı kurulması sonucunda yönetilenleri arasındaki farkları çatışma nedenlerini ve çatışacak olan güçleri tanıyacaktır. Ancak bu iletişim bağına olagelen parazitlerde bir çatışma nedenidirler.

Ancak bu ilişkiler ve türlerinin bir örgütte yerleşebilmesi için öncelikle yönetim kafa yapısının çatışma ortamının bir örgütte gereği üzerinde anlaşmış olması gereklidir. Bunun için ise «çoğulcu demokratik» bir yönetim anlayışının yerleşmiş olması gereklidir.

Bu, çatışmaya dayalı ilişkiler dizgesi üzerine oturtulmuş yönetim uygulaması sonucunda, yöneticinin işi zorlaştığı oranda örgüt daha devingen, yenileşmeye açık, üretken ve amaçlara yönelik olabilecektir. Çatışma bir örgütü yaşatma çabası içinde -gerek iç yani elemanların içte, yapıda tutulmaları, gerekse diğer örgütlerle olan çabada daha ileri gidebilmede sağladığı yararlar açısından da- oldukça önemli bir yeri ve gereği vardır.

KAYNAKÇA

- HİMMETOĞLU, Bülent : **Örgütsel Katılık-Bireysel Özgürlük Çeliş-kisi Üzerine Bir Analiz**, Ders Teksiri, E.Ü. İşletme Fakültesi, İzmir, 1977.
- MARCH, James G. ve Herbert ASIMON : **Örgütler**, (Çev.: Ömer BOZKURT ve Oğuz ONARAN), TODAİE Yay. No: 144, Sevinç Matbaası, Ankara, 1975.
- ROBBINS, Stephen P. : **Managing Organizational Conflict**, Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1974.