

ÖRGÜTİÇİ ÇATIŞMALARIN YÖNETİM SÜRECİ: OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Cafer TOPALOĞLU*

Özet

Çatışma kavramı, çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Otel işletmesi içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları çatışma kavramı ile açıklanmaktadır. Çatışmalar, yönetilebilme durumuna göre işlevsel yani işletme için yararlı ya da işlevsel olmayan yani işletme içi zararlı sonuçlar ortaya koyar. Bu durum, çatışmaların yönetiminin beceri gerektirdiğini göstermektedir. Ayrıca günümüzde, çatışmaların otelin işgücü verimliliğini ve örgütsel performansını arttırmada yapıcı bir şekilde kullanılabilmesi ve çatışmaların sadece azaltılmasının ve çözümlenmesinin yeterli olmadığı; gerektiğinde teşvik edilmesi gerektiği görüşleri ön plana çıkmış ve çatışmaların çözümü yerine çatışmaların yönetimi önem kazanmıştır. Bu çalışmada otel yöneticilerinin işletme içerisinde yaşanan çatışmalara karşı nasıl bir yaklaşım içerisinde olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Otel yöneticileri işletme içerisinde yaşanan çatışmaları öncelikle teşhis ederek gerektiğinde çatışmaları teşvik edici gerektiğinde ise azaltıcı önlemleri alarak müdahale etmek durumundadır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Yönetimi, Otel İşletmeleri

Abstract

The concept of conflict is a process including diverse organizational behaviours. The discomforts, tensions, hesitations, open or secret counteractions lived in hotel enterprises, the

* Yrd. Doç. Dr., Muğla Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

factors causing them and manners and behaviours of the individuals affected from them are explained with the concept of conflict. The conflicts, according to manageability, bring up functional-useful for the enterprise- and nonfunctional-useless for the enterprise- results. This situation shows that conflict management requires ability. Meanwhile, that the conflicts can be used in raising workforce productivity and organizational performance and the conflicts should be promoted when required have come into prominence nowadays and conflict management instead of solving it has gained importance. In this study, that what kind of access the hotel managers should be in towards the conflicts lived in enterprise has been focused. The hotel managers have to intervene the conflicts lived in enterprise either by promoting or by diminishing them after diagnosis.

Key Words: Conflict, Conflict Management, Hotels

1. Giriş

Tüm örgütlerde olduğu gibi otel işletmeleri de aslında farklılıkların yönetildiği yerlerdir. Bireyler, amaçlar, amaçlara ulaşmada kullanılacak araçlar arasındaki farklılıklar ve benzeri pek çok farklılıklar örgütlerde yan yana ve bir arada bulunurlar. Bireylerin algılarının ve kişilik yapılarının farklı olması, aynı ya da benzer şekilde, grup içinde, gruplar arasında ve bölümler arasındaki bu ayrımlar aynı seçenekte ya da kararda birleşmeyi güçleştirir. Bu durum otel içinde örgütsel çatışmayı kaçınılmaz hale getirmektedir.

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmalar, yeni fikirlerin ve görüşlerin üretilmesine imkan verdiği için gerçekte örgütsel bir güçtür. Bu gücün iyi yönetilmesi, işletmenin var olan gücünü daha da arttırır. Kötü yönetilen ya da başıboş bırakılan çatışma ise işletmenin verimliliğini ve örgütün etkinliğini düşürmektedir (Başaran, 1998: 197).

Örgüt amaçlarından sapan ve işlevsel olmayan çatışmaların belirlenmesindeki en önemli ölçüt, otel çalışanlarının ve bu çalışanların oluşturduğu grubun verimliliğidir. Bu nedenle grup verimliliğini azaltacak ve amaçlardan uzaklaştıracak ve saptıracak işlevsel olmayan çatışmaları belirlenip; bunların ortaya çıkmaması ve tekrarlanmaması, ortaya çıktıklarında ise zararlı ve yıkıcı etkilerini en aza indirecek çözümlerin bulunması için çaba harcanması gerekir. Bunun yanı sıra atalet ve durgunluk içindeki ve hiçbir çatışmaların yaşanmadığı otel işletmelerinde, çatışmaların oluşması için otel içindeki dengelerin bozularak, rekabet ortamının yaratılması söz konusudur. Zaten

çatışma yönetimi kavramı da bu hususa işaret etmekte ve çatışmaların çözümlenmesi ve azaltılması stratejilerinin yanı sıra çatışmaları ortaya çıkarabilecek ve belli bir hareketliliği sağlayacak stratejileri de kapsamaktadır (Artan, 2002: 231).

Bu nedenle çatışma yönetimi; çatışmaların, otelin işgücü verimliliğini ve örgütsel etkinliğini artırıcı bir özellik olarak ele alınmasını ifade etmektedir. Son derece dinamik bir ortamda yer alan, yeniliklere ve gelişmelere ayak uydurmak isteyen ve bunun için yapısında farklı bilgi, inanç ve değer yargısı olan çalışanları bir arada bulduran otel işletmelerinde çatışma her zaman yaşanacaktır (Erdoğan, 1999: 181). Önemli olan ve otel yöneticilerinin görevi, bu çatışmaları tanımak ve uygun yönetim modellerini belirleyerek, işletme amaçlarına uygun bir şekilde yönetmektir (Lewis, Fench ve Steane, 1997: 277). Bu noktadan hareketle çalışmada öncelikle çatışma kavramının tanımına yer verilmiş daha sonra ise çatışma yönetim süreci incelenmiştir.

2. Çatışma Kavramı

Çatışma kavramı toplumsal bir olguyu ifade etmesi nedeniyle başta psikoloji olmak üzere sosyoloji, antropoloji, ekonomi, siyasal bilim ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında değişik şekillerde tanımlanmaya çalışılmıştır (Topaloğlu, 2005: 2; Topaloğlu ve Boylu, 2006: 107). Ayrıca bilim adamlarının çatışma kavramını farklı bakış açıları ile farklı boyutlarda ele almış olmaları, bu konuda ortak bir tanım bulmayı güçleştirmiştir (Korkmaz, 1994: 78). Çatışmanın kesin bir tanımın yapılamamasının ve literatürde çok sayıda konu ile ilgili tanımların yer almasının bir başka nedeni de çatışmaların çok değişik ortamlarda, düzeylerde ve çok farklı şekillerde ortaya çıkmasıdır (Koçel, 2003: 664).

Örgütsel ve yönetim bilimi açısından çatışma, bir örgütte iki kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya tahsisi ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık (Şimşek, 2002: 285) veya bir örgütte bireyler veya grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve faaliyetlerin aksamasına neden olan olaylar (Eren, 2003: 609) ya da kısaca iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli sebeplerden ortaya çıkan bir anlaşmazlık (Koçel, 2003: 664) olarak tanımlanabilir.

Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi konularında önemli çalışmaları olan Rahim (1985: 81) çatışmayı, birey ve grupların kendi içindeki veya arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık biçiminde ortaya çıkan bir etkileşim, olarak tanımlarken Thomas (1990: 258) ise, taraflardan birinin diğeri tarafından engellendiği veya engelleneceğini hissettiği anda ortaya çıkan bir süreç, olarak nitelendirmiştir.

Yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi çatışma kavramı aslında, çok sayıda ve farklı örgütsel davranışları kapsayan bir süreçtir. Otel işletmesi içerisinde yaşanan huzursuzluklar, gerginlikler, karasızlıklar, açık veya gizli karşı koymalar, bunlara yol açan etmenler ve bunlardan etkilenen bireylerin tutum ve davranışları, çatışma kavramı ile açıklanmaktadır.

3. Çatışma Yönetim Süreci

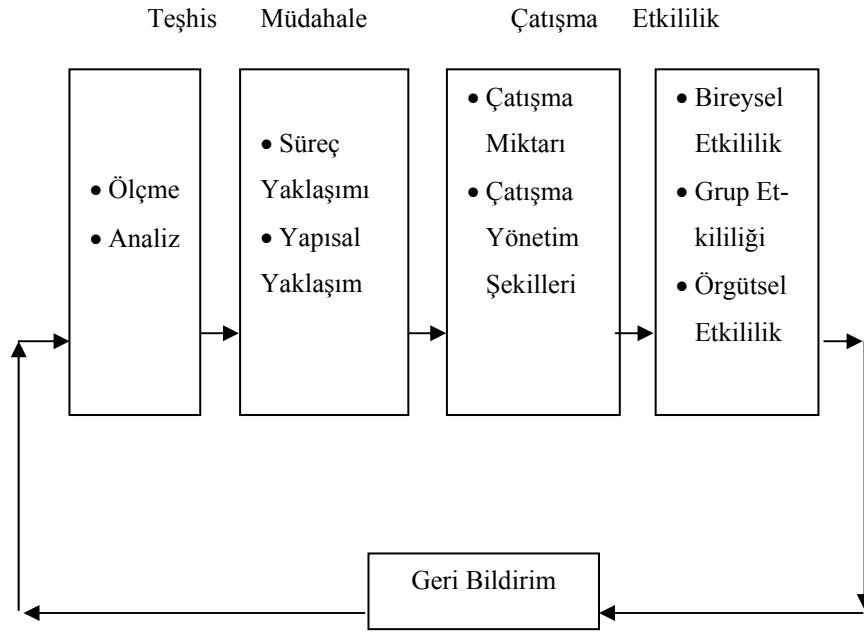
Çatışma yönetimi kavramı çatışmaların, otel içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini arttırıcı bir şekilde değerlendirilmesi anlamını taşır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332). Bu bakımdan çatışma, otel işletmesi için bir güç kaynağı olduğu için büyük öneme sahiptir. Bunun temel nedeni, taşıdığı bazı olumlu özelliklerdir. Örgütsel çatışmalar, otel işletmelerinde gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasını ve bu sorunların çözümü için çaba harcanmasını sağlamakta, örgüt için gerekli olan değişimin önünü açmakta ve çatışan taraflar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olan iletişimin arttırılmasını sağlayabilmektedir (Baron vd., 1990: 1).

Diğer taraftan, çatışmanın bu benzeri faydalarından yararlanabilmek için etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 359). Dolayısı ile çatışmaların başarılı bir şekilde yönetilmesi, otel için büyük önem taşımaktadır. Otel yönetimi, çatışmanın yönetimi konusunda dikkatli davranmalı ve farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek, örgüt amaçlarına uygun ve işletme için yararlı olacak biçimde sonuçlandırmalıdır (Ertürk, 1995: 201). Ancak bunun için çatışmanın yönetim sürecinin iyi bilinmesi ve buna göre hareket edilmesi büyük önem taşımaktadır.

Otel işletmelerinde, çatışmaları önlemek, çözmek ve yönetmek için öncelikle çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek ve nedenini bulmak gerekir. Bu nedenle yönetici, ilk olarak çatışma nedenlerini nesnel ola-

rak ortaya koymak ve daha sonra çatışma yönetimi ile ilgili teknikleri uygulamak zorundadır (Peker ve Aytürk, 2002: 248).

Şekil-1: Çatışma Yönetim Süreci



Kaynak: Rahim, M. Afzalur. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Connecticut Praeger Publishers: New York. s. 51.

Çatışma yönetim süreci, Şekil-1’de de görüldüğü gibi temel olarak iki aşamayı kapsar. Bunlar ilk olarak çatışmanın teşhis edilmesi ve son olarak bu teşhisin sonucundan yola çıkılarak, çatışmaya müdahale edilmesi aşamalarıdır. Bu durum, Şekil-1’de gösterilmiş ve aşağıda, bu aşamalar daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

3.1. Teşhis

Çatışma yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasını, çatışmanın teşhis edilmesi aşaması oluşturur. Doğru zamanda ve doğru teşhis konulmadığı

sürece, ne kadar iyi çözüm sunulursa sunulsun, çatışmanın olumsuz sonuçları önlemez ve olumlu sonuçlarından da yararlanılamaz. Çünkü çatışmaların açık bir şekilde ortaya konulamaması ve temel nedenine ulaşılamamış olması genelde, yanlış müdahalelerin yapılmasına neden olur. Bu durum ise çatışmanın kontrol edilemez boyutlara ulaşması ve otel için tehlike oluşturması anlamına gelir.

Diğer taraftan teşhis edilmeden, çatışmaya müdahale girişiminde bulunmak da işletmeyi aynı sonuçlara götürebilmektedir. Bu nedenle otel işletmelerinde, örgütsel çatışmanın tespiti ve teşhisinin, çatışmayı çözmede kullanılacak ve bir sonraki aşama olan, müdahale şeklinin belirlenmesinden önce gelmektedir.

Otel işletmelerinde karşılaşılan farklı türdeki çatışmalar ve bu çatışmaların nedenleri ve etkileri, tam ve doğru olarak teşhis edilmesi gerekir. Kimi zaman görünürdeki temel nedenler, çatışmaları yönetmekle görevli otel yöneticilerini yanıltabilir. Otel içinde yaşanan çatışmaları, tam ve doğru olarak teşhis edebilmek için ise çatışmanın boyutunu, miktarını, tarafların durumunu ve çatışma yönetiminde kullanılan yöntemleri ve etkinlik derecelerini bilmek gerekmektedir (Bergmann ve Volkema, 1989: 10).

Otel işletmelerinde örgütsel çatışmaların teşhisi, çatışmalara taraf olan çalışanların anlatımları, gözlemler ve görüşmeler yolu ile yapılabilir. Diğer taraftan yaşanan bu çatışmaların nedenleri, yoğunluğu ve çatışma çözüm yöntemlerinin, birçok uzmanın değişik zamanlarda geliştirdikleri ölçme araçları ile saptanabileceği de ifade edilmektedir. Çatışmayı hazırlayan işlemsel, yapısal ve kişisel bazı değişkenlerin, yapısal ve davranışsal değişikliklerin dikkate alınması gerektiği belirtilen bir başka husustur. Ayrıca etkili bir çatışma yönetimi için otel yöneticilerinin çatışma yönetim yaklaşımlarının ve bu yaklaşımları etkileyen unsurların ve otel çalışanlarının verimlilik durumlarının analiz edilmesi gerektiği üzerinde durulmaktadır (Rahim, 1992: 83; Callahan ve Fleenor, 1988: 206).

Çatışmanın teşhisi için çatışmanın ölçülmesi gerekir. Ancak çatışmanın boyutunun ölçülmesi için tam olarak kesin ve güvenilir tek bir yol bulunmamaktadır. Aynı sorunla bile teknoloji, çevre, stratejik tercihler vb. çok değişkenli bir işlev olarak kabul edilen örgütsel etkinliğin ölçümü ile de karşılaşmak olasıdır (Ertekin, 1982: 480).

Çatışmanın teşhis aşamasında, çatışmanın boyutu ölçüldükten sonra, elde edilen bilgiler analiz edilmeli ve yorumlanmalıdır. Bu ayrıntılı analiz sırasında, kısmen yukarıda da değinilen ve aşağıda yer alan sorulara cevap aramak yararlı olabilir. Bunlar (Eren, 2003: 548):

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren işgörenler ve gruplar kimlerdir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren, görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların tutumları nasıldır?
- Anlaşmazlığın ve çatışmanın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi etkenler neden olmuştur?
- Olası bir çözüm sonunda, hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Çatışmayı temelden çözmeden, geçici çözümler ile anlaşmazlık giderilebilir mi?
- Otel dışından bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri, otel içinde sözü geçen birisi, anlaşmazlığın giderilmesinde etken bir rol oynayabilir mi?
- Taraflar, belli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- Otel, çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar, hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

Otel yöneticileri, yukarıda sıralanan sorulara çözüm arama yolu ile çatışmanın ölçümü ile elde edilen verileri değerlendirerek analizini yaptıktan sonra, bir sonraki aşama olan müdahale aşamasına geçmelidirler. Bu sırada, çatışma konusundaki uzmanlardan da yararlanmak olasıdır.

3.2. Müdahale

Otel işletmelerinde, çatışmalar teşhis edildikten sonra, teşhisten sonraki müdahale aşamasına geçilir. Teşhis sonucuna göre, çatışmanın düzeyi yüksek ise ve bunların işletme için yararlı ve işlevsel olmadığı düşünülüyorsa, çatışmaya müdahale edilir. Genel olarak, çatışmanın yoğunluğunun çok az veya çok fazla olduğu ya da çatışmaya taraf olanların, aralarındaki çatışmayı yönetmekte ve çözmekte başarısız oldukları durumlarda müdahaleye ihtiyaç duyulur (Rahim, 1992: 53).

Teşhis, müdahalenin gerekli olup olmadığı ve hangi müdahale türünün, hangi düzeyde daha etkili olacağı ile ilgilidir. Çatışmalara müdahale aşamasında, otel personelinin çatışmaların yönetimi ve çözümü konusunda sorun yaşadıkları durumlarda, davranışsal ve yapısal açıdan müdahalelerin işletme ve otel çalışanlarının yararına olacak şekilde sonuçlanması için genel olarak bilinen iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birincisi, otel personelinin çatışma konusunda yeterli bilgi ve beceri kazandırılmasını içeren ve işlevsel müdahale olarak da nitelenen süreç yaklaşımıdır. İkincisi ise üst yöneticiye başvurmayı ve şikayetleri dinlemeyi kapsayan yapısal yaklaşımdır (Rahim, 1992: 95).

3.2.1. Süreç Yaklaşımı

Süreç yaklaşımında, otel personelinin, çatışma yönetim ve çözme tekniklerinde yapılacak olumlu değişiklikler ile örgütsel performansın artırılması amaçlanır. Bu yaklaşım esas olarak, otel personelinin çatışma yönetim ve çözme tekniklerinin, değişik zaman ve durumlarda nasıl yararlı olabileceğini öğrenmelerine yardımcı olunmasını içerir (Rahim, 1992: 96).

Bunun için duyarlılık eğitimi, eğitim grupları ve ekip oluşturulması gibi çalışmalar yapılması gerekir. Ekip ve takım kurma çalışmaları, grup üyelerinin çatışmaları çözme ve yönetme becerilerini arttırmak ve grup düşüncesinin örgütsel performans üzerindeki etkisi arttırmak ve örgütsel performans olumsuz yönde etkileyebilecek hususlar hakkında bilgi vermek amacı ile yapılır (Johnson ve Johnson, 1994: 515). Bunun için grup lideri, grup üyesi olan tüm personeli, alınan kararları eleştirme noktasında teşvik etmeli ve hatta kendi fikirlerinin de eleştirilmesini sağlamalıdır. Bununla birlikte lider, kendi fikirlerini açıkça belirtmekten çekinmemelidir. Alt gruplarda alınan

kararlar, üst gruplara aktarılmalı ve bu uygulama, bir plan dahilinde üyelere sorumluluk verilerek uygulanmalıdır (Rahim, 1992: 98). Ancak bu işlemin, özellikle takım kurma çalışmalarının, yeni bir grup düşüncesi oluşturarak farklı çatışmalara yol açmaması gerekir (Johnson ve Johnson, 1994: 515).

Süreç yaklaşımında personelin davranış, tutum, tavır ve inançları değiştirilerek, çatışmanın etkinliği ve işlevselliğinin artırılması amaçlanır. Karşılıklı olarak, iletişim kurmayı tercih eden ve işbirlikçi davranışı benimseyen otel personeli için çatışmanın kaynaklarına inmenin ve çatışmanın temelinde yatan gerçek nedenleri bulmanın işlevsel ve yararlı sonuçlara ulaşmayı kolaylaştıracağını ifade etmek yanlış olmaz (Szilagyi ve Wallace, 1980: 264).

3.2.2. Yapısal Yaklaşım

Yapısal müdahalede hiyerarşi, organizasyon yapısı, farklılaşma ve bütünleşme mekanizmaları ve ödüllendirme sistemleri gibi otelin yapısal özelliklerinin değiştirilmesi yolu ile örgütsel performans arttırılmaya çalışılır (Rahim, 1992: 97). Çatışmaların çözümünde kullanılan yapısal müdahale, daha çok otelin, örgütsel yapısından kaynaklanan çatışmaların çözümünde kullanılır. Bu amaçla çatışma sorununun çözümü için işletme yapısında gerekli bazı değişiklikler yapılır.

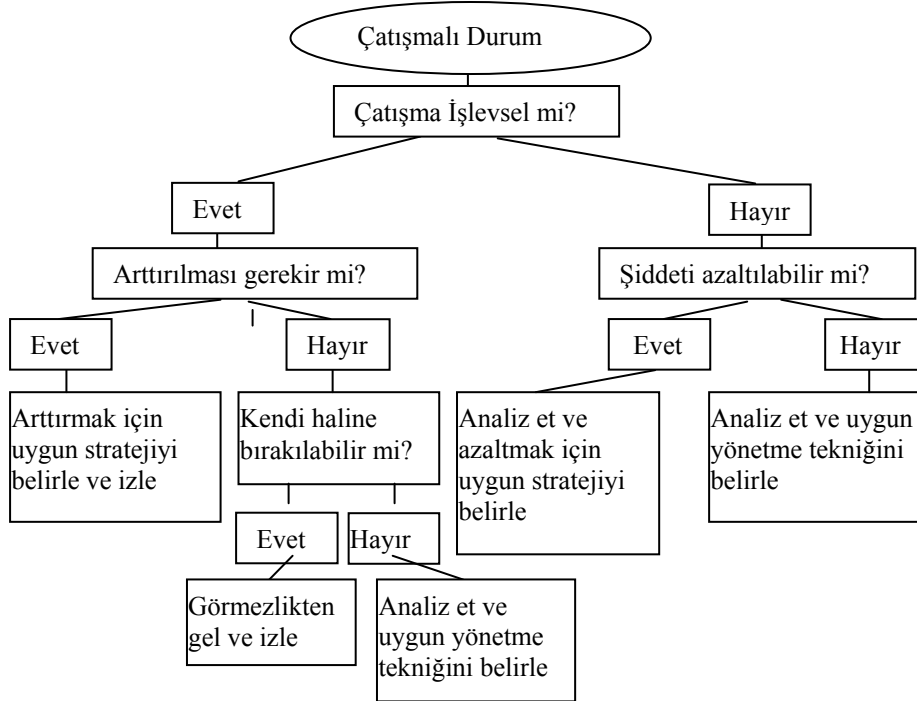
Yapısal müdahalelerde yapılabilecek bazı gerekli örgütsel değişikliklere inançları, tutum ve tavırları, bilgi ve becerisi diğer grup üyelerinden farklı olan yeni üyelerin gruba alınması ya da grup üyeleri arasında rotasyon yapılması, grup büyüklüklerinde değişiklik yapılması, görevlerin zorluk düzeylerine ve farklılığına göre yeniden düzenlenmesi ve buna bağlı olarak görev, yetki ve sorumlulukların yeniden gözden geçirilmesi, örgütsel ve bireysel performans belirleme tekniklerinin daha bilimsel hale getirilmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi uygulamalar örnek verilebilir.

Otel işletmelerinde yaşanan çatışmaları yönetmek ve çözmek için yukarıda sözü edilen müdahale tekniklerinin bazı durumlarda sadece birisinin kullanılması ve tercih edilmesi yeterli iken bazı durum ve zamanlarda, çatışmanın niteliğine göre, her ikisinin birden kullanılması gerekebilir. Bu nedenle çoğu zaman, birbirleri ile örtüşen bu tekniklerin kesin olarak birbirlerinden ayrılması mümkün değildir.

4. Çatışma Yönetim Teknikleri

Çatışma, tarafları saran içsel ve dışsal çevrenin biçimlendirdiği, kişilerarası dinamiklerdir ve bu dinamikler, çatışmanın örgüt performansını olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkilediğini açıkça göstermektedir (Appelbaum, Shapiro ve Elbaz, 1998: 213). Bu bakımdan, çatışma yönetim teknikleri çatışmaların, otel içindeki sosyal ve biçimsel yapıların verimliliğini artırıcı bir şekilde değerlendirilmesi ile yakından ilgilidir. Gerek sosyal, gerekse biçimsel yapılarda, çatışmaların kaçınılmaz olarak ortaya çıkması söz konusu olmakla birlikte çatışmaların, bu yapıların yararına ya da zararına sonuçlanma olasılığı, çeşitli nedenlere bağlı olacaktır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332).

Şekil-2: Çatışma Yönetimi Karar Ağacı



Kaynak: Conway, A. James. (1980). "Conflict and Change Strategies". *Schools Conflict and Change*. (Edit.: Mike M. Milstein). Teacher College Press: New York. s. 280.

Çoğu zaman çatışmalar, taraflara ve içinde bulunulan işletmeye ve sisteme zarar verici niteliğe sahiptirler. Ancak, bir sosyal sistemde hiç çatışma olmaması yeniliğin, yaratıcılığın ve değişim süreçlerin engellenmesi anlamını taşıyacaktır. Bu nedenle işletme açısından yararlı olabilecek çatışmaların, kontrollü bir şekilde desteklenmesi ve attırılması, zararlı çatışmaların ise azaltılması ve çeşitli yönetim modelleri ile ele alınması gerekir (Baysal ve Tekarslan, 1996: 332). Çünkü çatışmaların, işletme için bir problem olmadığı hatta tam tersine, sorunların çözümünün bir parçası olduğu ve fikir ve bilgi ayrılığının, problem çözümü için zorunluluk olduğu unutulmamalıdır (Tjosvold, 1991: 3).

Bununla ilgili olarak otel yönetiminin, çatışmalı bir ortamla karşılaşmaları durumunda, karar alırken izleyecekleri yolu Şekil-2’de görmek mümkündür. Şekil-2’de de görüldüğü gibi çatışmanın arttırılıp azaltılmasına karar verilmeden önce, işlevsel olup olmadığına karar vermek gerekmektedir. Çatışmanın işlevsel olup olmadığına karar verildikten sonra duruma göre, çatışma azaltılmalı mıdır? yoksa arttırılmalı mıdır? sorularına cevap aranmalı ve uygun yol belirlenmelidir.

Aslında çatışma yönetim teknikleri, daha önce çalışmanın birinci bölümünde “Yönetim Kuramları Açısından Çatışma Kavramı” başlığı altında incelenen yaklaşımlar ile paralellik göstermektedir. Son yüzyıl içinde, çatışma ile ilgili yaklaşımlar, iki değişik şekilde gelişmiştir. Bu yaklaşımlar çatışmayı azaltma ve çatışmayı arttırma ya da teşvik etme şeklindedir. Söz konusu bu çatışma yönetim teknikleri, aşağıda ayrı ele alınmıştır.

4.1. Çatışmayı Azaltma

Yöneticilerin büyük bir kısmı, çatışmaların azaltılması konusu ile daha çok ilgilidirler (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001: 255). Çünkü belirli bir düzeyi aşan çatışmalar, artık otel işletmeleri için zararlı hale gelmeye başlar. Bu nedenle otel yöneticileri, işletmeye zarar vermeye başlayan çatışmaların seviyesini aşağı çekerek, en uygun düzeye indirmenin yollarını aramalıdır.

Otel yöneticileri tarafından, çatışmayı azaltma tekniğinin tercih edilmesinin temel nedeni, çatışmanın sosyal ilişkilerin olağan bir durumu olmaktan çok örgütsel bir sorun şeklinde görmeleridir. Dolayısı ile yönetimin temel görevi, çatışmayı azaltmak ve yok etmek böylece, çatışma ortamından kur-

tulmaktır. Bu anlayışa göre, işletmelerinde çatışmaların yaşandığı otel yöneticileri başarısız sayıldıklarından, sorumlu olduğu bölümde çatışma yaşanan bir yönetici, bu çatışmaları bastırma yolunu seçer.

Diğer taraftan, artan çatışmadan hoşnut olmayan otel yöneticileri, kontrolü kaybetmemek için çatışmadan korunmak isterler. Çünkü çatışmadan korunmak ve çatışmayı azaltmak, çoğu zaman yüksek seviyedeki bir çatışmayı yönetmekten daha kolaydır. Bu amaçla, yöneticiler çatışmaları azaltmak için (Kılıç, 2001: 99):

- Örgütün bir bütün olarak amaçlarını ve verimliliğini vurgularlar.

- Otel çalışanlarına belirli ve iyi tanımlanmış görevler verirler.

- Otel çalışanları ve bu çalışanların oluşturdukları grupların arasındaki iletişimi daha etkin hale getirirler.

- Çatışmaya taraf olan otel çalışanlarını, ortak bir düşmana yönelterek, birlik ve takım olma duygusunu kuvvetlendirirler.

- Otel çalışanları için ortak hedef ve amaçlar geliştirirler.

Otel işletmelerinde işlevsel olmayan, örgüte fayda yerine zarar veren çatışmaların önlenmesi için şu noktalara daha fazla özen gösterilmelidir (Kılıncı, 1986: 150):

- Değerlendirmeler, otelde çalışan personelin ve bölümlerin, bireysel verimliliklerinden daha çok, toplam katkılarına göre yapılmalıdır.

- Grupların ve bireylerin iletişiminin ve haberleşmelerinin teşvik edilmesi, örgütsel ödüllerin, kısmen de olsa grupların ve bireylerin birbirlerine yardım etme derecelerine göre verilmelidir.

- Üyelerin, imkanlar dahilinde birbirlerinin sorunlarına karşılıklı anlayış ve ilgi ile bakabilmeleri için otel çalışanları, gruplar arasında ya da bölümler arasında rotasyona tabi tutulmalıdır.

- Çatışan tarafların işbirliğini zorunlu kılacak önemli örgütsel hedefler oluşturulmalıdır.

- Örgütiçi ilişkilerde açıklık ve dürüstlük esas alınmalı, tarafların gösterişe yönelik davranışta bulunmalarından kaçınılmalı ve karşılıklı olarak güdü, tutum ve değerlerin öğrenilebileceği süreçler geliştirilmelidir.

4.2. Çatışmayı Teşvik Etme

Çatışmanın arttırılması tekniğinde, çatışmayı azaltma tekniğinin aksine çatışmaların, otel işletmesinin örgütsel yaşamında doğal ve kaçınılmaz olduğu ve duruma göre, işlevsel olup olmadığı daha çok ön plandadır. Bu anlayışa göre kişiler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar, kişilere özgü farklı görüş, tutum ve davranışlardan kaynaklanmaktadır. Günümüzdeki otel işletmelerinin karmaşık yapısı da dikkate alındığında, çatışmadan kaçınılması mümkün değildir. Bu nedenle çatışmanın teşvik edilmesi, çatışmanın iyi yönetildiği durumlarda, otel için yararlı duruma gelebilecektir. Böylece otel yöneticileri, işletme ile ilgili önemli konulara eğilmeye, gerekli kararları almaya ve yenilikleri takip etmeye zorlanacaktır. Bu nedenle otel yöneticilerinin görevi, çatışmaları yok etmek değil, yıkıcı boyutlara gelmeyecek düzeyde tutarak, örgütsel performansı arttırıcı şekilde yönetmektir (Callahan ve Fleenor, 1988: 195).

Bu teknik, düşük çatışma düzeyi ile birlikte örgütsel performansın ve yaratıcılığın yeterli olmadığı otel işletmelerinde veya bunların çeşitli bölümlerinde, performansı arttırmak ve geliştirmek için çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini kapsar. Bu ve benzeri durumlarda, çatışmanın düzeyinin arttırılmak istenmesinin nedeni, yapıcı ve yaratıcı çatışmaların çok düşük olduğu otellerde çalışan personel, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemlerini geliştirmeye çalışmak yerine, mevcut durumu pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih edeceği düşüncesidir. Çevre koşullarının hızla değiştiği günümüz çalışma koşullarında, varlığını sürdürmek isteyen bir otel işletmesinde, böyle bir durumun sürekli hal alması mümkün olamayacağına göre otel yönetiminin, örgüt yapısında yapıcı bazı çatışmaları harekete geçirmesi gerekir. Yönetimin, bu alanda alabileceği önlemler veya geliştirilebileceği öneriler şu şekilde sıralanabilir (Şimşek, 2002: 302):

- Otele dışarıdan yeni eleman alınması,
- Otel içinde, haberleşme alanında yeni düzenlemelere gidilmesi,
- İşletmenin yeniden yapılandırılması,
- Rekabetin teşvik edilmesi,
- Uygun yöneticilerin seçilmesi

Otel işletmelerinde çok fazla düzeydeki çatışmaların zararlı olabileceği gibi, çok az ya da hiç çatışmanın olmaması da kayıtsızlık ve durağanlığa neden olur. Bu nedenle örgütsel performansı arttıracak olan istenen düzeydeki çatışmalar, işletme için gereklidir. Dolayısı ile çatışmanın artırılması yoluyla, otel işletmelerinde zıtlık ve farklılıkların işlenmesi, çatışma yönetimi konusunda bilimsel tekniklerin geliştirilmesi ve tüm yönetici ve otel çalışanlarının sorumluluk alması söz konusudur (Callahan ve Fleenor, 1988: 196).

Eğer astlar, yöneticilerine hiç bir zaman karşı çıkmıyor ve onları eleştirmiyorlarsa, bölüm yöneticileri ne olursa olsun, sakin ve barışçıl bir ortamın önemli olduğunu düşünüyorlarsa, kararların alınmasında oybirliği alışkanlık haline gelmişse, yeni fikirler üretilmiyorsa ve çalışanların değişime direnci normalin çok üzerindeyse, yöneticiler otelde içinde çatışmayı teşvik etmek ve arttırmak yolu ile bu sorunları giderebilirler (Robbins, 1998: 548)

Otel işletmelerinde, çatışmayı arttırmanın bir başka yolu ise üyeler ve departmanlar arasındaki bağımlılığı arttırmaktır. Herhangi bir departmanın işini tamamlayabilmesi için başka bölüme ya da bölümlere bağlı ise bu durum etkileşimi, başka bakış açılarına olan gereksinimi ve uzlaşmayan konu ve amaçlar üzerinde görüşmeler yapılmasını gerektirir. Örneğin otel yöneticileri, yapılan bir işi farklı kısımlara bölerek, her kısmın tamamlanması için işi başka bir gruba ya da bölüme verebilirler. Böylece ne bir otel çalışanı ya da nede bir bölüm şefi veya müdürün, diğer bölümlerin veya çalışanların yardımı olmadan, verilen işi tamamlayamayacağı için bölümlerarası bağımlılık ve işbirliği artar. Bu uygulama başlangıçta çatışmayı arttırsa bile, zamanla çatışmaları azaltabilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 408).

5. Sonuç

Otel işletmeleri de bir işbirliği sistemi olarak ele alındığında, bu işletmelerin bireyler arası karşılıklı ilişkileri vurgulayan beşeri ve sosyal yönü ağırlık kazanır. Bu nedenle herhangi bir otel işletmesinin hizmet kalitesindeki başarı ya da başarısızlığı, otel çalışanları arasındaki ilişkilerin niteliğine bağlıdır. Otel çalışanları, hizmetleri gerçekleştirebilmek için neyi, nasıl yapacağına karar verirken ve bu kararları uygularken birbirleriyle ilişkide ve işbirliğinde bulunmaları gerekir. Ancak otelde çalışan işgörenler arasındaki ilişki

ve iletişimin her zaman istenildiği şekilde olması mümkün değildir. Çünkü çalışanlar arasında duygu, inanç, fikir, beklenti ve çıkar bakımından farklılıklar vardır ve bu iş görenler aynı otel işletmesinde birlikte çalışmak zorundadırlar. Bu nedenle çatışmalar, yönetsel ve sosyal yaşamın doğal bir sonucudur.

Otel işletmelerinde çalışan personelin her biri, farklı ortamlarda ve farklı kültürlerde eğitilmiş ve yetişmiş; farklı kişilik ve karakter yapısına sahip; görüşü, düşüncesi, inancı, amacı ve çıkarı farklı olan insanlardır. Hiç kimse, aynı kişiliğe ve değer yargısına sahip değildir. Herkes farklı yapıdadır. Bu yüzden örgütsel yaşamda bu farklılıkların ortaya çıkması ve ortak noktada anlaşma sağlanamaması, örgüt içi çatışmalara yol açmaktadır. Yönetimin temel görevi, ortaya çıkan bu çatışmaları mümkün olduğunda örgütsel amaçlara katkıda bulunacak şekilde yönetmektir.

Çatışmalar, yönetilebilir durumuna göre işlevsel yani işletme için yararlı ya da işlevsel olmayan yani işletme içi zararlı sonuçlar ortaya koyar. Bu durum, çatışmaların yönetiminin beceri gerektirdiğini göstermektedir. Çatışmanın, otel çalışanları üzerindeki olumlu etkileri; rekabet duygularını desteklemesi, bireyin kendisini yenileme yolunda harekete geçirmesi ve başarıya hazzı duyması şeklinde sıralanabilir. Diğer taraftan otel işletmelerinde hiç çatışma yaşanmaması ya da çok az çatışma yaşanması, işletmeyi duraganlaştırmakta ve verimi düşürmektedir. Bu nedenle günümüzde artık çatışmaların otelin işgücü verimliliğinin ve örgütsel performansını arttırmada yapıcı bir şekilde kullanılabilmesi ve çatışmaların sadece azaltılmasının ve çözümlenmesinin yeterli olmadığı; gerektiğinde teşvik edilmesi gerektiği görüşleri ön plana çıkmış ve çatışmaların çözümü yerine çatışmaların yönetimi önem kazanmıştır. Dolayısı ile otel yöneticileri işletmede yaşanan çatışmaları öncelikle teşhis ederek gerektiğinde çatışmaları teşvik edici gerektiğinde ise azaltıcı önlemleri almak durumundadır.

Kaynaklar

- Appelbaum, H. Steven, Barbara Shapiro ve David Elbaz. (1998). "The Management of Multi-cultural Group Conflict". *Team Performance Management*. 4 (5). s. 211-214.
- Artan, E. İnci. (2002). *Örgütte Kişisel Gelişim*. (Editör: A. Esra. Aslan). "Çatışma Yönetimi". Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Baron, A. Robert, Suzanne P. Fortin, Richard L. Frei, Laurie A. Hauver ve Melisa L. Shack. (1990). "Reducing Organizational Conflict: The Role Of Socially Induced Positive Effect". *The International Journal Of Conflict Management*. 1 (3). s. 133-152.
- Başaran, E. İbrahim. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. İkinci Kez Yeniden Basım, Gül Yayınevi: Ankara.
- Baysal, A. Can ve Erdal Tekarşan. (1996). *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. 2. Bası, Avcıol Yayıncılık: İstanbul.
- Bergmann, J. Thomas ve Roger Volkema (1989). "Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Process and Consequences". *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*. (Editör M. Afzalur Rahim). Praeger Publishers: New York.
- Callahan, E. Robert ve Patrick C. Fleenor. (1988). *Managing Human Relations: Concepts and Practices*. Merrill Publishing Company: London.
- Conway, A. James. (1980). "Conflict and Change Strategies". *Schools Conflict and Change*. (Edit.: Mike M. Milstein). Teacher College Press: New York.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan. (1996). *İşletme Yönetimi*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
- Erdoğan, İlhan. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 5: İstanbul.
- Eren, Erol. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. 6. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
- Ertekin, Yücel. (1982). Örgütsel Çatışma. *Yönetim Psikolojisi*. (Editör: T. Ergun). Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın No: 201: Ankara.
- Ertürk, Mümin. (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.

- Johnson, W. David ve Frank P. Johnson. (1994). *Joining Together-Group Theory and Group Skills*. Paramount Communications Company: London.
- Kılıç, Mustafa. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: Salih Güney). "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi". Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kılınc, Tanıl. (1986). "Örgütlerde Çatışma, Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 1 (15).
- Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Bası, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi: İstanbul.
- Korkmaz, Sezer. (1994). "Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Verimlilik". *Verimlilik Dergisi*. (1). s. 77-94.
- Levis, S. Dianne, Erica French ve Peter Steane. (1997). "A Culture of Conflict". *Leadership & Organization Development Journal*. 18 (6).
- Özkalp Enver ve Çiğdem Kirel. (2001). *Örgütsel Davranış*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları Yayın No: 149: Eskişehir.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk. (2002). *Yönetim Becerileri*. 2. Baskı, Yargı Yayınevi: Ankara.
- Rahim, M. Afzalur. (1985). "A Strategy For Managing Conflict In Complex Organizations". *Journal of Human Relations*. 3 (38). s. 81-89.
- Rahim, M. Afzalur. (1992). *Managing Conflict In Organizations*. Connecticut Praeger Publishers: New York.
- Robbins, P. Stephen. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts Controversies, Applications*. Prentice Hall Inc., Seventh Edition: New Jersey.
- Szilagyi, D. Andrew ve Marc J. Wallace. (1980). *Organizational Behaviour and Performance*. Goodyear Publishing Company, Second Edition: California.
- Şimşek, Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*. Geliştirilmiş 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Şimşek, Şerif. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Yenilenmiş 7. Baskı, Günay Ofset: Konya.
- Thomas, W. Kenneth. (1990). *Organizational Behaviour And Management*. "Conflict And Conflict Management". (Derleyen: Henry L. Tosi). PWS KENT Publishing Company: Boston.

Tjosvold, Dean. (1991). *The Conflict-Positive Organisation- Stimulate Diversity and Create Unity*. Addison Wesley Publishing Company: New York.

Topaloğlu, Cafer. (2005). "Otel İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmaların Oluşum Süreci ve Örgütsel Performans İlişkisi". *Akademik Fener: Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 2, Sayı: 4. s. 1-20.

Topaloğlu, Cafer ve Yasin Boylu. (2006). "Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı:16. s. 107-133.