

ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA, ÇATIŞMA NEDENLERİ, ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ VE ERCİYES ÜNİVERSİTESİNDE BİR ANKET UYGULAMASI

Doç. Dr. Mümin FERTÜRK*

1. Giriş

Organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar yöneticilerin en fazla zamanlarını alan olayların başında gelmektedir. İşletmelerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar v.s. uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, onları organizasyon amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler. Personel arasındaki çatışma bazan hafif, bazan da şiddetli bir biçimde seyredebilir. Şiddetlenen çatışmalar personel üzerinde baskı oluşturarak davranış bozukluklarına ve kalp hastalıkları, ülser v.b. rahatsızlıklara sebep olabilir (1).

Bu nedenlerle, yöneticiler çatışma konusuna büyük bir dikkat göstermek ve bir bakıma farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek organizasyon amaçlarına uygun bir biçimde neticelendirmek durumundadırlar (2).

2. Çatışmanın Tanımı

Kapsamlı bir tanımını yapmak güç olmakla birlikte çatışmayı, iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde bir birine uyumlu olmaması olarak tanımlamak mümkündür (3). Bu tanımdan anlaşılacağı gibi, çatışmanın temelinde insanlar veya gruplar arasında uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık sözkonusudur. Taraflar kendi görüş-

(*) Erciyes Üniversitesi, İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi.

(1) Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, 1993, s. 394.

(2) A.g.e., s.394.

(3) Andrew J. DUBRİN, *Personel and Human Resource Management*, New York, 1981, s. 330.

lerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı şeyi yapmasını önlemek için gayret gösterir (4).

Bir işletme organizasyonu içinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Klasik yönetim düşüncesine göre, çatışma arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu tutum, klasik düşünce içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisinde de üstü kapalı olarak yer almaktadır. Örgütsel etkinliğe yönelik bu yaklaşımlar, görevlerin, yöntemlerin, kuralların ve yetki ilişkilerinin açık olarak tanımlanmasını ve rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler. Böylece, tüm çatışmanın ortadan kalkacağı ve ortaya çıkan problemlerin çözüleceği düşünülmektedir (5). Neoklasik yaklaşıma göre de çatışma örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.

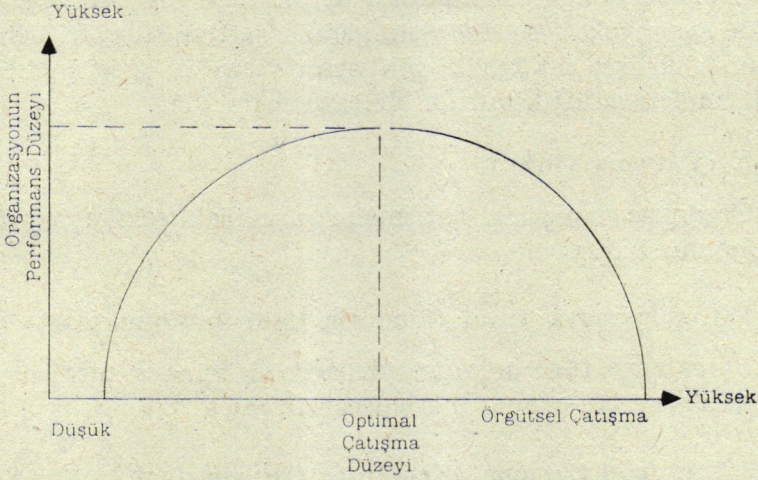
Modern yönetim yaklaşımına göre işletme organizasyonlarında çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmanın azı işletme organizasyonunda atalete, durgunluğa, verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın şiddetli olması da aynı şekilde zararlıdır. Çatışma şiddetlendiğinde çatışan personel arasında işbirliği azalır, iletişim kesilir, karar verme süreci zayıflar veya durma noktasına gelir ve işler tıkanmaya, personel arasında husumet ve düşmanlıklar artmaya başlar. Kurumun etkinliğinin personelin moraline bağlı olduğu düşünülürse, personel arasında çatışmanın arttığı kurumlarda yönetimin etkinliğinin azaldığı da görülür.

İşletme organizasyonlarında personel arasındaki çatışmanın azı ve çoğu işletme amaçları bakımından zararlı olmasına karşın optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belli bir düzeydeki çatışmanın varlığı, işletme organizasyonlarında, yeniliği,

(4) Michael H. MESCON, Michael ALBERT, Franklin KHEDOURI, Management, Harper and Row, Publishers, Inc. New York, 1985., s. 524.

(5) A.g.e., s. 524.

gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği v.b. teşvik eder (6). Çatışma ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişki şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1 : Çatışma ve Örgüt Performansı Arasındaki İlişkiler
Kaynak : Stonner - Wankel S. 382.

Şekil 1'de görüldüğü gibi, organizasyonlarda çatışma düzeyi sıfır olduğunda, örgütsel performans düşük düzeydedir. Belirli bir düzeye kadar çatışma arttıkça örgüt performansı da birlikde artmakta, bir noktadan sonra tekrar düşme eğilimine girmektedir. Demek ki makul düzeyde bir çatışma organizasyonlar için gerekli olduğundan, teşvik edilmelidir.

Çatışma ile çok yakın bir diğer kavram rekabettir. Bu kavramları, taraflardan bir tanesinin diğerini, onun hedefine ulaşmada engelleyebilme imkânının olup olmaması temelinde birbirlerinden ayırabiliriz. **Rekabet** ilgili tarafların birbirlerine uyumlu olmadıkları fakat birbirlerinin işlerine de karışmadıkları durumlarda mevcuttur. Buradaki uyumlu olmama durumu (incompatibility) sadece rakiplerin amaçlarının aynı olması, yani tarafların aynı amaca yönelik mücadele sonunda sadece birinin amaca ulaşmasının mümkün olması, hepsinin birden aynı amaca ulaşmasının söz konusu olmaması anlamındadır ve süreçle değil sadece sonuçla ilgilidir. Aynı amaca ulaşmaya yönelik mücadele vermeleri nedeniyle de yapılan iş ve gösterilen çabalarda ise bir paralellik söz

(6) James A.F. STONER, Charles WANKEL, Management, New Jersey, 1986, s. 381.

konusudur. Örneğin iki üretim takımı birbirleriyle kotaya ilk önce ulaşmak için rekabet edebilir. (her iki takımın da birinci geleme-yeceği açıktır). Eğer taraflardan herbiri için diğerinin işine müdahale şansı yoksa, rekabet için gerekli şartlar oluşmuş demektir. Bununla birlikte müdahale için fırsat varsa ve eğer bu fırsattan yararlanılıyorsa artık durum bir çatışmadır (7).

3. Çatışma Türleri

Organizasyonlardaki çatışmaları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür.

3.1. Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

Bu çatışma türü organizasyonlarda çatışmaya taraf olanlarla ile ilgilidir ve beş grupta incelenecektir (8).

3.1.1. İçsel Çatışma (Kişinin İç Çatışması)

Bu çatışma kişinin kendi içinde meydana gelen çatışmadır. Kişinin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olmadığı veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklediği veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkar ve kişiyi rahatsızlığa, strese iter (9). Bu çatışmanın bir çok şekli vardır. Bunlardan en yaygın olanı rol çatışmasıdır. Bireyin iş beklentileriyle ilgili taleplerin çatışmasından doğar (10). Bir memura kendi âmiri tarafından birbiriyle çelişen emirler verilmesi veya iki farklı âmir tarafından çelişkili emirler verilmesiyle ortaya çıkar. Bunun sonucu olarak kişi baskı altına girer ve emirlerin hangisini yapacağını kararlaştırmakta zorlanır.

Bu çatışmayı dört grupta inceleyeceğiz (11).

3.1.1.1. Benimseme - Benimseme Çatışması

Burada kişi iki eşit olumlu ve çekici davranış alternatifi arasından birini tercih etmek durumundadır. Örneğin, yalnızca birisini alabilecek parası olan bir kişinin hem kazak, hem de gömlek

(7) A.g.e., s. 380.

(8) KOÇEL, A.g.e., s. 397.

(9) A.g.e., s. 397 - 398.

(10) MESCON, ALBERT, KHEDOURI, A.g.e., s. 525.

(11) John R. SCHERMERHORN, J.R. James G. HUNT, Richard N. OSBORN, **Managing Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc., 1985, s. 517 - 518.

almak istemesi halinde, kazak veya gömlek almak arasında bir tercih yapmakta zorlanmasıdır (12).

3. 1. 1. 2. Kaçınma - Kaçınma Çatışması

Kişinin eşit iticilikte ve arzu etmediği iki olay arasından birisini tercih etmek durumunda kalmasıdır.

3. 1. 1. 3. Benimseme - Kaçınma Çatışması

Kişinin arzu ettiği bir şeyi elde etmeğe çalışırken, bir yandan da elde etmek istediği neticeden istemediği etkiler nedeniyle kaçınmaya çalışması durumudur. Kişinin çok arzu ettiği bir yiyeceği yemek isterken onun sağlığına zararlı etkisinden çekinmesi örneğinde olduğu gibi.

3. 1. 1. 4. Çoklu Benimseme - Kaçınma Çatışması

Bu durumda kişinin yaklaşım - kaçınma çatışmalarının birçok kombinasyonu ile karşı karşıya kalması söz konusudur.

3. 1. 2. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışma, hemen hemen en fazla görülen bir çatışma türüdür. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargısı çatışmaya neden olabilirler. Bireyler arasındaki çatışma, kişilik çatışması olarak da kendisini gösterir. Farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman çatışma çıkabilir (13).

3. 1. 3. Kişiler ve Gruplararası Çatışma

Howthorne deneylerini yapanların tespit ettiği, gibi çalışma grupları, davranış normları ve üretim standartları geliştirirler. Bıçimsel olmayan grup tarafından kabul edilmek ve böylece sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için, kişi bunlara uymak zorundadır. Bıçimsel olmayan gruplar, kişileri kendi geliştirdikleri normları kabule zorlarlar. Eğer kişi bunlara uymazsa kişi ve grup arasında çatışma çıkar (14).

(12) Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara 1991, s. 262.

(13) MESCON, ALBERT, KHEDOURI, A.g.e., s. 527.

(14) A.g.e., s. 527.

3. 1. 4. Grupları Kendi İçlerinde ve Gruplararası Çatışma

Organizasyonlarda bulunan grupların içinde yer alan üyelerle grup arasında bir uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma sözkonusudur. Çatışmanın bir başka türü organizasyon içinde bulunan birden fazla grup arasındaki çatışmadır. Bu çatışma organizasyonda bütünleşmeyi ve koordinasyonu zayıflatır. Aynı organizasyon içinde yer alan satış personeli ile üretim personeli arasındaki çatışma, gruplararası çatışmaya iyi bir örnek teşkil eder.

3. 1. 5. Organizasyonlararası Çatışma

Günümüzde açık sistem anlayışı içinde çalışan organizasyonlar ilişkide buldukları diğer organizasyonlar ile de çatışmaya girerler. Örnek olarak, satıcı firma ile alıcı firma, sendika ile işletme yönetimi, vergi kontrol kuruluşlarıyla denetledikleri işletmeler arasında ortaya çıkabilecek çatışmalar sayılabilir.

3. 2. Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli İle İlgili Sınıflandırma

Bu gruptaki çatışma türlerini ortaya çıkış aşamalarına göre dört başlık altında inceleyeceğiz.

3. 2. 1. Potansiyel Çatışma (Çatışma Potansiyelinin Mevcudiyeti)

Organizasyon içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilir. Örnek olarak, kaynakların kıtlığı, personel arasında amaçlarla ilgili önemli farklılıklar v.b. potansiyel çatışma nedenlerini oluştururlar.

3. 2. 2. Algılanan Çatışma (Çatışmanın Algılanmaya Başlanması)

Algılanan çatışma, organizasyonda görevli personelin çatışmalı durumları algılanmasına bağlı olarak ortaya çıkan bir çatışma türüdür (16).

3. 2. 3. Hissedilen Çatışma (Çatışmanın Hissedilmesi)

Hissedilen çatışma, çatışma durumundaki tarafların çatışma konusu olay hakkında hissettiklerini ifade eder. Örnek olarak, taraflar kızgın, kırgın, patlamaya hazır, endişeli olabilirler (17).

(15) SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, A.g.e., s. 519 520.

(16) Yücel ERTEKİN, *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları No: 253, Ankara, 1993, s. 74.

(17) KOÇEL, A.g.e., s. 397.

3. 2. 4. Açık Çatışma (Çatışmanın Fiilen Ortaya Çıkması)

Açık çatışma, çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumunu ifade eder. Burada söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur. Karşit grupların ve kişilerin ihtiyaç hissettikleri bilgileri alması ve amaçlarına ulaşması v.b. durumlar örnek verilebilir (18).

3. 3. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflandırma

Bu sınıflandırmaya giren çatışma türleri üç başlık altında incelenecektir (19).

3. 3. 1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmadır (20).

3. 3. 2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmadır. Farklı amaçları paylaşan kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi, düzeyinde personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir (21).

3. 3. 3. Emir - Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir - komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetişmiş personeldir. Emir-Komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onlara yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir. Bu tavsiyelere uyup uymamak tamamen dikey yetkiye sahip emir - komuta personelinin bileceği iştir. Zira işin neticesinin başarısız olması halinde sorumluluk Emir-Komuta personeline aittir. Kurmay personelin dikey yetkisi yoktur. Uzmanlıktan kaynaklanan ve istişarî mahiyette fikir-

(18) ERTEKİN, A.g.e., s. 74.

(20) SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, A.g.e., s. 522.

(21) Peter P. SCHODERBEK, Ricahrd A. COSIER, John C. APLIN, Management, Harcourt Brace Jovanovich, Publishers, 1988, s. 518-519.

lerini söyleme yetkisi vardır. Bunun yanında başarısızlık durumunda her hangi bir sorumluluğu da söz konusu değildir.

Emir - komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma, üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kurmay personel, uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğrularını rahatlıkla savunabilmektedir. Ancak emir - komuta yetkisine sahip yönetici ise kendisini başarısız kılacağına inandığı ve yönetim politikasına ve kişiliğine uygun düşmeyen kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemez. Yönetici de, kurmay personel de, rollerini ve sonuçta kendilerini savunurlar. Her iki tarafın da bu savunmalarının altında yatan, yetki ve konum çatışmasıdır (22).

3. 4. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır. Bu çatışmalar organizasyonun farklı kısımlarında bulunan çatışmaların ortaya çıkmasını ve yönetimin onlar üzerine dikkatini çekilmesini sağlayarak yeni eğitim yollarının bulunmasına, organizasyonda yeniliğe ve canlılığa neden olurlar. Örnek olarak, bir çatışmanın nedeni araştırılır ve kaynakların kıtlığından meydana geldiği ortaya çıkarsa, çatışma taraflara kaynak aktarılması ve yeni imkanları verilmesi suretiyle çatışma ortadan kaldırılarak daha huzurlu ve verimli bir çalışma ortamı sağlanabilir. Fonksiyonel olmayan çatışma ise organizasyonların işleyişini engelleyen çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak görürler. Bu yaklaşımlara göre çatışmanın mevcudiyeti organizasyon yapısının yetersizliğinin bir göstergesidir. Modern yönetim yaklaşımına göre de bazı çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak bütün çatışmalar fonksiyonel olmayan türden değildir (23).

3. 5. Diğer Çatışma Türleri

Diğer çatışma türleri amaç çatışması, rol çatışması ve kurumuş çatışma olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

(22) İbrahim Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara, 1992, s. 265.

(23) KOÇEL, A.g.e., s. 396. STONER and WANKEL, A.g.e., s. 381.

3. 5. 1. Amaç Çatışması

Amaç çatışması organizasyon içinde yer alan kişi veya gruplar arasında farklı amaçlara sahip olmaktan kaynaklanan çatışmalardır (24).

3. 5. 2. Rol Çatışması

Rol çatışması, kişiden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir (25). Bu çatışmada birey iki kaynaktan baskı altında kalabilir. Personelden ayrı ayrı yetkililer bir biriyle çelişen işleri yapmasını isteyebilirler. Üretimden sorumlu personelden aynı amaç için X malı veya Y malının üretilmesi istenebilir. Bunun en bariz örneği nezaretçiler kademesinde görülebilir. Nezaretçiler, üst yönetim ile işçiler arasında köprü rolü oynar. Yöneticiler; ondan yönetimi işçiler nezdinde temsil etmesini, yönetici rolünü iyi oynamasını, işletmenin politikalarını işçilere iyi anlatmasını, onlardan yüksek verim alınmasını isterken, işçiler de yönetim nezdinde kendilerini iyi temsil etmesini, kendi sorunlarını üst yönetime iyi iletmesini, çalışanların haklarını iyi savunmasını isteyebilirler. İşte bu durum, nezaretçiyi rol çatışması ile karşı karşıya bırakır ve strese girmesine neden olur (26).

3. 5. 3. Kurumsal Çatışma

Kurumsal çatışma; çatışmanın ortaya çıkabileceği şartların, çatışmanın seviyesinin, çatışmayla ilgili çözüm yollarının önceden sosyal sistem tarafından tespit edildiği bir durumu ifade eder. Çatışmanın ortaya çıkması halinde nasıl hareket edileceği, hangi çözüm yöntemlerinin takip edileceği önceden belirlenmiştir. Buna örnek olarak işçi - işveren ilişkilerini verebiliriz (27).

4. Çatışmanın Nedenleri

Çatışmanın nedenlerini aşağıdaki gibi başlıklara ayırarak inceleyeceğiz.

(24) Richard M. STEERS, *Introduction to Organizational Behavior*, Harper Collins Publisher, 1991, s. 514.

(25) Don HELLRIEGEL, John W. SLOCUM Jr., *Management*, 5 th edition, Addition - Wesley Publising Company, 1992, s. 582.

(26) ERTEKİN, A.g.e., s. 75.

(27) KOÇEL, A.g.e., s. 399-400.

4. 1. İşbölümü

İşbölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında işbölümü oluştururlar. İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlarlar. Organizasyondaki bölümlere verilen işler ne kadar çok birbirinden farklılaştırılmışsa ve ne kadar uzun süre o bölümde kalmışsa bölümün personelinin dikkati o ölçüde sınırlanır ve kendi bölümlerindeki iş üzerinde toplanır. Bölüm personeli kendi bölümlerinin işlerini öncelikle başarmaya şartlandıkları için diğer bölüm personeliyle görüş ayrılıklarına düşerler. Bu durum da bölümler arasında çatışmaya neden olur. Ayrıca işbölümü sonucu ayrı bölümlerde çalışan personel arasında zamanla farklı değer yarguları, farklı algılama biçimleri, farklı davranış ve normlar gelişerek yeni çatışmaların kaynağı haline gelir (28).

Yine işbölümü nedeniyle ortaya çıkan farklılaşma sürecini hiyerarşi de önemli ölçüde etkiler. Aynı hiyerarşik düzen içinde birlikte görev yapan kişiler farklı şekilde ödüllendirilirler. Hiyerarşinin üst basamağında görev alan kişiler daha fazla ücret aldıkları gibi, psikolojik olarak da daha fazla doyum sağlarlar. Bu tür ödüllendirme farklılıkları da organizasyonlarda çatışmalara neden olabilir (29).

4. 2. Fonksiyonel Bağımlılık

İşbölümü sonucu organizasyonlarda ortaya çıkan bölümler veya gruplar arasında her zaman fonksiyonel bağımlılık söz konusudur. Organizasyonda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. Fonksiyonel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur. Zamanlama nedeniyle meydana gelen aksamalar organizasyonun amacına ulaşmasını güçleştirir (30).

(28) Sıdika DOĞRUSÖZ, «Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi», (Basılmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üni. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 1987), s. 13-14.

(29) A.g.e., s. 15.

(30) A.g.e., s. 18-19.

Organizasyonlardaki fonksiyonel bağımlılığı W. Alan Randolph, Ekip Bağıllığı, Seri Bağıllık ve Karşılık Bağıllık olmak üzere üçe ayırmaktadır (31).

Ekip Bağıllığı, Böyle bir bağımlılığın söz konusu olabilmesi için iki grubun da aynı organizasyon içinde yer almaları kâfidir. Aralarında başkaca bir ilişkinin olması gerekmez. Gruplar arasındaki bağımlılığın en az düzeyde olduğu bir bağımlılık biçimidir.

Seri Bağıllık : Bir grubun üretiminin, diğer grubun üretimi için hammadde durumunda olması sonucu meydana gelen bir olaydır. Burada bağımlılık derecesi daha yüksektir. Örnek olarak, üretim bölümünün üretimi zamanında gerçekleştirebilmesi, satın alma bölümünün girdileri zamanında temin etmesine bağlıdır. Yine pazarlama bölümünün taahhüt ettiği satışları zamanında yapabilmesi de, üretim bölümünün malları zamanında üretmesine bağlıdır. Bunlar olmadığında, pazarlama bölümü ile üretim bölümü ve üretim bölümü ile satınalma bölümü arasında çatışma meydana gelir.

Karşılıklı Bağıllık, Bağımlılığın derecesinin en yüksek olduğu durumdur. Organizasyon içinde yer alan her bir bölümün üretiminin diğer grubun hammaddesini oluşturması halidir. Bir başka ifadeyle çift yanlı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Eğer herhangi bir bölümde bir aksama olursa, bu diğer grup tarafından da aynı derecede hissedilir. Örnek olarak, bir bilgisayar üretim firmasında, Araştırma ve Geliştirme bölümü ile Pazar Araştırması Bölümü, teknik bakımdan üstün vasıflara sahip ve piyasada rahat müşteri bulabilecek bilgisayarları üretmek için el ele ve birlikte çalışmak durumundadırlar.

4. 3. Sınırlı Kaynaklar

Organizasyon içinde görevli kişiler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynakların kıt olması ve devamlı temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artmış olacaktır. Kıt kaynakların bölüşümü de organizasyona mensup kişiler ve gruplar arasında çatışma potansiyeli oluşturur (32).

(31) W. Alan RANDOLPH, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Illinois, 1985, s. 467-468.

(32) Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1993, s. 400.

4. 4. Ortak Karar Verme

Ortak karar verme, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bir organizasyonda ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonda yer alan bölümler arasında kaynakların dağılımı ve bölümlerin faaliyetlerinin zamanlandırılmasına bağlı olarak ortaya çıkar. Bölümler arasında sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynaklarla ilgili olarak ortak karar verme ihtiyacı da artar. Yine bölümlerde yapılan faaliyetlerin zamanlandırılmasında, bölümlerin birbirine karşı bağımlılığı arttığı ölçüde zamanlamayla ilgili ortak karar verme zorunluluğu ve ihtiyacı da artar. Birimlerde kıt kaynaklar veya zamanlama ile ilgili karşılıklı bağımlılık birim mensuplarında çevrelerini kontrol etme yönünde iç baskılar oluşturur. Bu baskı da birimlerin mensuplarında kendi görevlerine ilişkin kaynakların dağılımı ve faaliyetlerin zamanlandırılmasını denetleme isteği doğurur. Bu da örgütün bölümlerinin mensuplarını ortak karar vermeye zorlar (33). Üzerinde ortak karar verilecek konunun seçilmesi ile ilgili husus da önemli bir çatışma konusudur. Ortak karar verme konusundaki baskının yoğunluğu, kaynakların tüm organizasyon için sınırlılık ölçüsüne bağlıdır. Sınırlı kaynakların, organizasyonun birimleri arasında paylaşılması, ortak karar vermeye olan ihtiyacı ortaya çıkarmakta, bu da organizasyonun birimleri arasında çatışmaya neden olmaktadır. Organizasyon birimlerinde hiyerarşik düzey yükseldikçe ortak karar verme ihtiyacı artmaktadır. Zira hiyerarşinin üst düzeylerinde bulunan kişilerin görevleri içinde alt birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması olayı önemli bir yer tutmaktadır. Yine organizasyonlarda ortak karar verme alternatiflerinin çokluğu da gruplararası uyumsuzluk ve çatışmaların meydana gelme ihtimalini artırmaktadır (34).

4. 5. Yeni Uzmanlıklar

Organizasyonlarda çok rastlanan çatışma nedenlerinden biri de yeni uzmanlıklar konusudur. Küçük işletmelerde yönetici personel bir çok işi uhdesinde toplayabilir. Ancak işletmelerin organizasyonları büyüdükçe, dış ilişkileri arttıkça, çok çeşitli insan gruplarına hizmet gördükçe, yeni mal ve hizmet üretimi söz konusu oldukça, işletme organizasyonlarında daha fazla uzman personelin isdihdamına ihtiyaç duyulur (35).

(33) Mustafa AYDIN, *Örgütlerde Çatışma*, Ankara, 1984, s. 15.

(34) A.g.e., s. 15-16.

(35) R. Dennis MIDDLEMIST, Michael A. HITT, *Organizational Behavior Concepts*, Science Research Associates, Inc. 1981, s. 301.

Yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının kaybolmasını veya mevcut fonksiyonlarına yeni fonksiyonların ilave edilmesini gerektirebilir. Artan uzmanlaşma olgusu mevcut organizasyon yapısındaki personelin çıkarlarını zedeleyebileceği gibi, onların statü beklentilerini de bozabilir. Neticede mevcut personel ile işletmeye gelecek yeni uzman personel arasında da uyuşmazlık ve çatışma ortamı doğmuş olur. Yeni uzmanlıklardan kaynaklanacak çatışmalara «uzman-bürokrat» çatışması da denilir. Uzmanlar kendilerini bürokratlardan daha farklı ve statü bakımından daha üstün görme eğilimindedirler. Uzmanlar kararlarında kendi uzmanlık alanlarının özel bilgilerine dayanarak hareket etmek isterler. Bürokratlar ise, denetleme ve karar vermede örgütün önceden belirlenmiş kural ve düzenlemelerini göz önünde tutarlar. Uzmanlar bürokratin denetim ve yönlendirmesinden bağımsız hareket etme eğilimindedirler. Uzmanların, bir meslek kuruluşunun da üyesi olmaları, bürokratların uzmanlar üzerindeki yönlendirme ve denetim etkinliğini de azaltmaktadır. Ayrıca, uzmanlar çalıştıkları örgüte daha az bağlılık gösterirler ve bir takım örgütsel kural ve düzenlemeleri daha rahat eleştirirler. İşte bütün bunlar organizasyonlarda uzman-bürokrat çatışmasına sebep olur (36).

4. 6. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlikler

Organizasyonlarda çatışma nedenlerinden biri de görev alanlarının çok iyi belirlenmemiş olmasıdır. Bu durumda yöneticiler görev ve sorumluluklarının nereden başlayıp nereye kadar devam ettiğini bilemeyebilirler. Bu durumun iki farklı neticesi olabilir. Birincisi bazı görevlere birden fazla kişi sahip çıkar ve aralarında çatışma çıkabilir. İkincisi ise, bazı görevlere hiç kimse sahip çıkmaz ve sonuçta iş aksar. Herkes bir başkasını bu sonuçtan sorumlu tutar. Bu da ayrı bir çatışma türüdür (37).

4. 7. Amaçlarda Farklılıklar

Organizasyonlarda işbölümü ve uzmanlaşmanın artması örgütsel etkinliği artırmak bakımından önemlidir. Bununla birlikte her birim kendi birimleriyle ilgili çok çeşitli amaçlar belirleyerek kendi birimlerinin amaçlarını diğer birimlerin amaçlarından veya bir bütün olarak örgütün amaçlarından daha önemli

(36) DOĞRUSÖZ, A.g.e., s. 24-24.

(37) EREN, A.g.e., s. 400.

görebilirler. Örnek olarak, pazarlama bölümü, satış hacmini ve rekabet gücünü artıracığı için mümkün olduğunca ürün çeşitlendirmesine gitmek ister. Buna karşılık, üretim bölümü ise, maliyetleri aşağıya çekebilmek için üretim hattında fazla çeşitliliğe karşı çıkabilir. Bu da her iki bölüm arasında bir çatışmaya neden olabilir (38).

4. 8. İletişim Engelleri

Organizasyonlardaki çatışmaların nedenlerinden birisi de iletişimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği gibi iletişim sayesinde organizasyonun bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İyi işleyen bir iletişim sistemi, insan vücudundaki sinir sistemleri gibi bünyedeki en küçük bir gelişmeyi anında ilgili yerlere iletir. İletişim sistemindeki aksamlar ise organizasyonlarda bir takım tıkanıklıklara neden olur. Organizasyonların bütünleşmesi ancak organizasyon amaçlarının bütün personele çok iyi anlatılmasına, yönetim ile bütün birimlerdeki personelin sürekli ve etkili bir biçimde iletişim içinde bulunmasına bağlıdır. İletişim engelleri nedeniyle amaçların bütün birimlere iyi anlatılmaması durumunda birimler arasında farklılaşmalar ve değişik değer yarguları oluşmaya başlar. Organizasyon içindeki kişilerin ve birimlerin farklılaşması da çatışmalara neden olur.

Koordine edilmiş bir grup çabası şeklinde ifade edebileceğimiz organizasyonlarda, değişik faaliyetlerin başarıyla ve organizasyon amaçları doğrultusunda yürütülmesinde ve örgüt bütünleşmesinin sağlanmasında iletişim sisteminin önemi büyük olmasına rağmen, iletişim, organizasyonlardaki bir takım kurallar yolu ile engellenmektedir. Biçimsel iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim, organizasyonun farklı düzeyleri arasındaki etkileşim üzerinde meydana gelen yoğun statü engelleri, iletişimi engelleyici biçimde etkilemekte ve bu da çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (39).

Organizasyonlarda bilgi akışı biçimsel kanalların dışına çıktığında, bilgiler birimler arasında dengeli dağılmamakta ve neticede çatışmaya hazır bir zemin ortaya çıkmaktadır. Yine bilgi akışının biçimsel iletişim kanallarını izlemesi durumunda da, biçimsel

(38) MESCON, ALBERT, KHEDOURI, A.g.e., s. 529-530.

(39) AYDIN, A.g.e., s. 23-24.

iletişim üzerindeki hiyerarşik denetim ve statü olgusu iletişimi engellemekte ve çatışmaya müsait bir ortam meydana gelmektedir. Netice itibariyle diyebiliriz ki, organizasyonlarda iletişim engelleri sürekli olarak oluşmakta ve bunlarla birlikte yaşama gereği ortaya çıkmaktadır (40).

4. 9. Yönetim Biçimindeki Farklılıklar

Her yöneticinin kendisine özgü bir yönetim tarzı bulunmaktadır. Planlama, organize etme, koordine etme, yürütme ve denetleme v.b. konularda bu farklılıklar ortaya çıkar. Astlar yöneticinin bu yönetim uslubunu her zaman benimsemeyebilirler. Bu da yönetici ile astlar arasında birtakım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur (41).

4. 10. Örgütün Büyüklüğü

Örgütün büyüklüğü ile çatışma düzeyi arasında bir paralellik vardır. Örgüt büyüdükçe, örgütün amaçları ve amaçlara ulaştıracak araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik kademeler artmakta, yeni uzmanlıklar, rol ve statüler ortaya çıkmakta ve bütün bunlar da örgütte çatışmanın artmasına müsait şartları oluşturmaktadır. Küçük örgütlerde, örgütün amaçları sade ve anlaşılır, bu amaca götürecek araçlar karmaşık olmadığı gibi, hiyerarşik kademe, uzmanlık miktarı fazla değildir. Böylece örgütler küçüldükçe çatışma ortamı azalmaktadır (42).

4. 11. Bürokratik Nitelikler

Örgütlerin bürokratik özelliklerinden olan uzmanlaşma ve rutinleşme, çatışma olgusu ile çok yakından ilgilidir. Organizasyonlarda uzmanlaşma arttıkça, farklı görüşler, ilişkiler, tecübeler ve beklentiler geliştireceğinden, çatışmaların da arttığı görülmektedir. Görevlerin rutin olmadığı ve karmaşık olduğu örgütlerde çatışma düzeyi yüksektir. Görevlerin basit ve rutin olduğu örgütlerde ise çatışma düzeyi düşüktür (43).

4. 12. Personelin Farklılığı

Organizasyonlarda görev yapan personelin kişisel farklılıkları da önemli çatışma nedenlerinden birisidir. Personelin, despotluk, saldırganlık, müsamahakâr v.b. gibi kişisel özellikleri çatış-

(40) A.g.e., s. 24.

(41) KOÇEL, A.g.e., s. 402.

(42) AYDIN, A.g.e., s. 25, DOĞRUSÖZ, A.g.e., s. 32-34.

(43) Daha geniş bilgi için bkz: DOĞRUSÖZ, A.g.e., s. 34-35.

manın ortaya çıkıp çıkmamasında önemli rol oynar (44). Bu arada kişilerin yaşları da çatışma üzerinde oldukça etkili olur. Yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş kurumlarda çatışma daha azdır. Yine personel devir hızının yüksek olduğu organizasyonlarda çatışma düzeyi de yükselir. Eski personel, gruba yeni giren personeli kısa sürede benimsemekte zorlanır. Personel devir hızının düşük olduğu durumlarda çatışma düzeyinin de düştüğünü görüyoruz (45).

4. 13. Statü ve Güç Farklılıkları

Organizasyon içinde yer alan bölümlerin kazanmış olduğu statü ve farklılıkları, örgüt içi çatışmanın önemli nedenlerinden birini oluşturur. Örnek olarak satışa yönelik bir politika izleyen işletmelerde pazarlama bölümü üretim ve diğer bölümlerden daha fazla önem kazanır. Bu bölümlerin biçimsel statü ve güçleri eşit olmasına rağmen, uygulamada biçimsel olmayan bir statü ve güç kazandığı için, diğer bölümlerle pazarlama bölümü arasında çatışma potansiyeli ortaya çıkar (46).

Yine ülkemizde üniversite organizasyonları içinde bütün daire başkanlıkları eşit biçimsel statü ve güce sahip oldukları halde, bütçe dairesi başkanlığı bütün diğer dairelerin ödemelerini yaptığı için, biçimsel olmayan bir yetki ve güç kazanmış durumdadır. Bu da üniversite daire başkanlıkları arasında bir yetki ve statü eşitliğinden, yetki ve statü hiyerarşisinin oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle de üniversitelerde bütçe dairesi ile diğer daire ve birimler sürekli çatışma içinde bulunmaktadır.

4. 14. Denetim Biçimi

Organizasyonlarda denetim biçimi çatışmanın ortaya çıkıp çıkmamasını etkilemektedir. Kişilerin denetlediği yakın denetim, çatışmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Genel denetim ise daha az çatışma ortamı oluşturmaktadır (47).

4. 15. Ödüllendirme Sistemleri

Bir çok ödüllendirme sistemi, bireylerin gösterdikleri başarı üzerine kurulmuştur. Ödüller kişilere başarıları oranında dağıtılsa, kişileri tam bir yarışma ortamına sokar. Bu sistem, kişileri

(44) MIDDLEMIST, HITT, A.g.e., s. 300.

(45) AYDIN, A.g.e., s. 26-27.

(46) RANDOLPH, A.g.e., s. 473-474.

(47) AYDIN, A.g.e., s. 27-28.

psikolojik açıdan birbiriyle yarış, mücadele ve çekişme ortamına iter. Birbirlerine yardımcı olacak yerde birbirleriyle çekişmeye ve birbirini engellemeye çalışarak çatışma ortamına sürüklenebilirler (48).

4. 16. Algılama Farklılıkları

Organizasyonda görev yapan kişilerin olayları birbirinden farklı olarak algılamaları aralarında çatışmaya neden olabilir. Algılama ile davranış arasında çok yakın bir ilgi vardır. Algı farklılıkları, kişileri farklı davranışlara sevkederler. Bu farklı davranışlar da potansiyel çatışma niteliğindedir (49).

4. 17. Zaman Ufkundaki Farklılıklar

Organizasyonlarda her bölümün ve bölüm içinde yer alan kademelerin geleceği planlama konusundaki zaman ufukları birbirinden farklı bulunmaktadır. Örneğin bir bilgisayar firmasının satış elemanları genellikle kısa süreli plan geliştirirler. Zira çok hızlı değişen ve yeni pazar isteyen malların satışını gerçekleştirmek durumundadırlar. Diğer taraftan aynı firmanın üretim elemanları ise uzun süreli planlar geliştirirler. Onlar da, bir üründen diğerine sık sık geçişin mi, yoksa aynı ürünün uzun vadeli olarak üretilmesinin mi daha düşük maliyetle sağlanacağını hesaplamak durumundadırlar. Eğer aynı firmanın araştırma geliştirme bölümünü ele alacak olursak, üretim bölümünden daha uzun vadeli planlar yaparlar. Aynı firmanın üç ayrı bölümünde zaman ufku bakımından farklılıklar bulunması potansiyel çatışmalara sebep olur (50). Yine organizasyonların üst kademelerinde bulunanların zaman ufuklarının daha geniş, alt kademelere inildikçe daha dar olduğu görülmüştür (51).

4. 18. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler

Organizasyonlarda, değişen şartların görevli elemanlara yeni roller yüklediği durumlarda, görevlilerin rol çatışmasına girdiği görülmektedir. Örneğin, bir üst kademeğe yükselen yönetici, yeni görev kademesinin gerektirdiği davranış biçimini gösteremeyebilir. Yöneticiler, genellikle, görevleri yükseldikçe uzmanlıktan profesyonel yöneticiliğe doğru davranış değişikliği yapmak duru-

(48) Daha geniş bilgi için bkz. EREN, A.g.e., s. 400.

(49) KOÇEL, A.g.e., s. 401, MESCON, ALBERT, KHEDOURI, A.g.e., s. 530.

(50) RANDOLPH, A.g.e., s. 469-470.

(51) EREN, A.g.e., s. 402-403.

mundadırlar. Bu değişiklik süreci yeni bilgi, tutum, yetenek ve yaklaşımları gerektirir. İşte böyle bir geçiş sürecini başaramayan yöneticiler, bir rol çatışması içine girebilirler (52).

4. 19. İşçi - İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar

İşçi ve işveren ilişkilerinin gerginliği önemli çatışma kaynaklarından biridir. İşçi işveren ilişkilerindeki anlaşmazlıklar iki taraf arasında kutuplaşmaya yol açar. Bu durum da iki taraf arasında muhtemel bir çatışma ortamı doğurur (53).

5. Organizasyonlarda Çatışma Yönetimi

Organizasyonlarda çatışmaların yönetimine ilişkin birçok yaklaşım yer almaktadır. Burada bunlardan belli başlıları açıklanacaktır.

5. 1. Kaçınma Yöntemi

Kaçınma veya bilmemezlikten gelme, bir çok yönetici tarafından kullanılan bir yöntemdir. Yöneticiler personel arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelirler. Zaman içinde personelin kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür. Küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde artarak organizasyonda daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir. Ayrıca çatışmaya taraf olanlar da birbirinden uzak durarak, birbiriyle bir araya gelmeyerek çatışma konusunun büyümesini önlemeye çalışırlar. Bazı yöneticiler de, bir konuda bir şey yapmak veya karar vermek çatışmayı artıracaksa, o konuda karar vermekten veya işi yapmaktan kaçınarak çatışmayı önleyebilir. Ancak uzun vadede çatışmayı kronikleştirebilir ve faydalı olmaz (54).

5. 2. Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntemde çatışan tarafların, çatışma konuları dikkatlerden uzak tutularak, daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durularak vurgulanır. Bu yöntem çatışmayı tamamen çözmez. Belli bir süre için yüzeysel bir çözüm getirir. Uzun vadede çatışma konuları tekrar su yüzüne çıkabilir (55).

(52) KOÇEL, A.g.e., s. 402.

(53) A.g.e., s. 402.

(54) AYDIN, A.g.e., s. 35-36, KOÇEL, s. 405. HELLRIEGEL, SLOCUM, A.g.e., s. 591-592.

(55) MIDDELMIST, HITT, A.g.e., s. 311.

5. 3. Uzlaştırma Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar kendilerince önemli olan bazı konularda karşılıklı olarak taviz vererek fedakârlıkta bulunurlar. Bu yöntemde kazanan veya kaybeden taraf yoktur. Çatışma konusunda geçici bir çözüm getirir. Zaman içinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler. Ancak uzlaşma yöntemi çatışan taraflar arasında bir çok kez tekrarlanabilir (56).

5. 4. Problem Çözme Yöntemi

Problem çözme yöntemi, daha önceki yöntemlerin aksine, çatışma konularının üzerine giderek çatışmanın esas sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlayan bir yöntemdir. Burada çatışan taraflar yöneticiler tarafından yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışılır. Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durulur. Anlaşmazlık konularının tamamen giderilmesi için tartışmalar devam eder. Bu yöntem, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların giderilmesi konusunda çok etkilidir. Ancak çatışan tarafların birbirinden farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda çözümün bulunması zordur (57).

5. 5. Kaynakların Artırılması Yöntemi

Çatışmanın kaynakların sınırlı olması nedeniyle meydana gelmesi durumunda bu yöntem uygulanır. Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine arzu ettiği imkân verildiğinde çatışma sebebi ortadan kalktığı için çatışma çözüme kavuşmuş olur. Örnek olarak, bir bilgisayarı paylaşamayan iki kişiye birer tane bilgisayar, bir odayı paylaşamayan iki kişiye birer oda, belirli bir kadroyu paylaşamayan iki kişiye birer kadro verildiğinde çatışma konusu ortadan kalkar ve çatışma biter. Ancak kaynakların sınırlı ve artırılması mümkün olmayan durumlarda bu yöntemin uygulaması zorlaşır (58).

5. 6. Güç Kullanma Yöntemi

Organizasyonlarda çatışmayı giderme yolları içinde çok kullanılan fakat etkisi çok olmayan bir yöntemdir. Yöneticiler yetkilerini kullanarak çatışan tarafların çatışmadan çekilmelerini

(56) HELLRIEGEL, SLOCUM, A.g.e., s. 593-594.

(57) SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, A.g.e., s. 530, AYDIN, A.g.e., s. 34-35, KOÇEL, A.g.e., s. 405.

(58) AYDIN, A.g.e. 35, EREN A.g.e., s. 409.

sağlarlar. Ancak bu yetkiyi kullanırken çok dikkatli olmak gereklidir. Kullanılan yetki çatışmaya taraftar olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda yetki kullanımını çatışmaları gecici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır. Organizasyonlarda uzman personel organizasyonun kurallarına inanmakla beraber üst yönetimin aldığı kararı her zaman onaylamama eğilimindedirler. Uzman personel örgüt kurallarından çok kendi uzmanlık alanlarının kurallarına ve kendi değer yargılarına uyma temayülündedir. Bu nedenle uzman personel üzerindeki yetki kullanımının etkisi, yürütme (komuta) personeline göre daha az olacaktır (59).

5. 7. Üstün Amaçlar Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan tarafların, çatışmadan vazgeçirilerek her iki tarafın da kendi özel çıkarlarından daha önemli ve etrafında birleşebilecekleri bir amaç bulunarak çatışma konusu unutturulmaya çalışılır. Daha çok kriz dönemlerinde bu yöntemin uygulamasına sıkça rastlanır. Adeta bir ortak düşman oluşturularak çatışma konusundan çok daha önemli olan ortak ve vazgeçilmez menfaatlerin korunması için birlikte hareket edilir. Genellikle dış tehlikeler karşısında ülkeler iç çatışmaları bırakarak, üstün amaç olan ülkenin varlığı ve uzun vadeli menfaatini koruma konusunda ortak hareket ederler. Örnek olarak Türk düşmanlığı kavramının Yunanistan'ın iç meselelerinin çözümünde sık sık kullanılması v.b. gibi (60).

Bu yöntem, çatışmalara kesin bir çözüm getirmez. Belirli bir süre için baskı altına alarak erteler. Ortak düşman önemini kaybettiğinde çatışma yeniden ortaya çıkar. Ayrıca tarafların üzerinde birleşecekleri bir üstün amacının bulunması kolay değildir. Yöntem yanlış anlaşılmaktan kaynaklanan çatışmaların çözümünde başarılı bir biçimde uygulanabilir. Kişilerin veya tarafların değer yargılarından kaynaklanan çatışmaların çözümünde bu yöntemin etkisi fazla değildir.

5. 8. Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya taraf olan kişilerin organizasyon içindeki yerleri değiştirilerek çatışmaya çözüm bulunmaya çalışılır. Değişikliğe, çatışmaya en yüksek düzeyde kaynaklık eden per-

(59) AYDIN, A.g.e., s. 38-39.

(60) KOÇEL, A.g.e., s. 406, EREN, A.g.e., s. 407.

sonelin değiştirilmesiyle başlanır. Bir başka değişiklik de, çatışmaya taraf olan kişilerin işlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesidir (61).

5. 9. Örgütsel İlişkileri Değiştirme Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya neden olan ilişkileri ortadan kaldırmak için örgüt yapısında ve işleyişinde bazı değişiklikler yapılır. Bu cümleden olmak üzere örgüt içinde iş akışları değiştirilir. Çatışmaya neden olan işler bir başka bölüme bağlanır. İş tarifleri yeniden yapılır, yeni bölümler kurulur (62).

5. 10. Hakeme Başvurma Yöntemi

Çatışmaya taraf olanlar kendileri anlaşmazlık konusuna çözüm bulamıyorlar ise, yönetici de tarafları herhangi bir çözüm konusunda anlaşmaya ikna edememiş ise, üçüncü bir kişi veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakemliğine başvuru grup her iki tarafın da itimadını ve saygısını kazanmış olmalıdır. Hakemin kararı ne yönde olursa olsun tarafların bu kararı saygı ile karşılamaları, çatışmanın çözümünde esastır. Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı iyice soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır (63).

5. 11. Oylama Yöntemi

Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar bir topluluk önünde bir araya getirilerek fikirlerini ayrı ayrı açıklamalarına fırsat verilir. Sonra da tarafları dinleyen topluluk arasında oylama yapılır ve oylamada çoğunluğun kararı uygulanır. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için, karar verecek olan topluluğun objektif hareket edeceğine çatışmanın her iki tarafının da inanması önşarttır (64).

5. 12. Davranış Değiştirme Yöntemi

Organizasyon içinde çatışmaların tarafların bir birini yeterince tanımamasından kaynaklandığı durumlarda tarafların eğitim yoluyla davranışlarının değiştirilmesi yoluna gidilir. Eğitim faaliyetleri sonunda çatışmaya taraf olanların davranışlarında

(61) MIDDLEMIST, HITT, A.g.e., s. 310. KOÇEL, A.g.e., s. 406-407.

(62) KOÇEL, A.g.e., s. 407.

(63) EREN, A.g.e., s. 408.

(64) A.g.e., s. 408.

değişme ve gelişme sağlanmasına çalışılır. Kişilerin davranışlarında değişme meydana getirilmesi kolay olmayan ve uzun sürede netice verecek olan bir olgudur. Ancak neticesi çatışmaya taraf olanlar üzerinde etkilidir. Bu sayede birbirini tanımayan taraflar birbirlerini tanıma ve olaylara daha farklı açıdan bakma ve değerlendirme imkânı bulurlar. Eğitim ile davranış değiştirme yöntemi, genel olarak örgüt mensuplarının örgütün kurallarına ve politikalarına uygun yönlendirme ve intibak ettirilmesinde, kişilerin organizasyon içinde çatıştıkları diğer kişilerle ve örgütle ilgili davranışların ve değer yargılarının değiştirilmesinde çok kullanılır. Grup süreci yoluyla örgüt içindeki personelin davranışlarının değiştirilmesinde etkili olarak kullanılan eğitim tekniklerinin belli başlıları, Eğitim Grubu (T-group), Duyarlık Eğitimi (sensitivity training), Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama, Grup Tartışması olarak sayılabilir (65).

5. 13. Meşgul Etme Yöntemi

Bu yöntemin esası, çatışan taraflara çok iş vererek boş zamanlarını ortadan kaldırmak ve neticede dedikodu ve birbirleriyle uğraşacak, çatışacak vakit bulamamalarının sağlanmasıdır. Burada da çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması söz konusu değildir. Çatışmanın şiddet derecesi azalır ve makul sayılacak belli bir düzeye inebilir (66).

5. 14. Politik Araçlar Yöntemi

Bu yöntemin uygulanmasında yönetici, organizasyon içinde çatışan taraflara çatışmadan vazgeçmeleri durumunda belirli vadelerde bulunur. Kendilerine belirli konularda destek sözü verir. Çatışan taraflar çatışmadan vazgeçtikleri takdirde yeni imkânlarla kavuşacaklarını öğrendiklerinden çatışmadan vazgeçerler. Burada her iki taraf ta belirli ödünler vererek anlaşılır ve belirli imkânlar elde ederler. Bu yöntem belki ideal ve kusursuz bir çözüm getirmeyebilir. Ancak çatışmayı tamamen ortadan kaldırmasa da zararsız düzeye indirebilir. En önemlisi de çatışmaya taraf olanlar önemli ölçüde tatmin edilir ve tarafların hiç birisi kaybeden, küsen, mağlup duruma düşen bir grup olmaz ve grupları bir arada tutma imkanı elde edilir (67).

(65) AYDIN, A.g.e., s. 39-40 DOĞRUSÖZ, A.g.e., s. 49-50. MIDDLEMIST, HITT, A.g.e., s. 310.

(66) EREN, A.g.e., s. 409

(67) DOĞRUSÖZ, A.g.e., s. 51-52, AYDIN A.g.e., s. 40.

Buraya kadar 14 başlık altında topladığımız çatışma çözüm yöntemlerinin hangisini hangi olay karşısında kullanacağımız konusunda bir soruyla karşılaşabiliriz. Bir çatışmayı çözümlemek için bu yöntemleri tek tek mi yoksa hep birlikte mi kullanacağız? Bu sorunun önceden belirlenmiş kesin bir cevabını bulmak zordur. Zira buna cevap verebilmek için, öncelikle çatışmanın sebeplerini teşhis etmek gerekir. Bu sebepten hareket ederek en uygun çatışma çözüm yöntemini bulabiliriz. Hangi yöntemin hangi tür çatışmaların çözümünde kullanılacağı ve her yöntemin zayıf ve güçlü yönleri 5. bölümde incelenmiştir. Her olay için geçerli bir çatışma çözüm yöntemi yoktur. Her çatışma biçiminin çözümünde farklı yöntemlerin kullanılması daha uygun olabilir. Bu durum da gösteriyor ki, çatışmaların çözümü için de modern organizasyon teorisindeki «durumsallık yaklaşımı» geçerlidir. Her olayda kullanılacak ve en iyi çözümü sağlayacak bir tek yöntem mevcut değildir. Her olayın çözümü için en iyi yöntem olayın şartlarına ve durumuna göre değişmektedir.

6. Erciyes Üniversitesi İdari Personeli Arasında Uyumsuzluk ve Çatışma Nedenlerini Araştırma Anketi ve Sonuçların Değerlendirilmesi

6.1. Anket Hakkında Genel Bilgiler

Anket, Erciyes Üniversitesi İdari Personel arasında var olduğu tahmin edilen çatışma ve uyumsuzluk nedenlerini araştırma amacıyla düzenlenmiştir. İdari personel içinde memur ve şef durumunda olan ve idari personeli temsil eden geniş tabanlı kitle araştırma kapsamına alınmıştır. Hizmetli, Müdür, Daire Başkanı, Fakülte, Yüksekokul ve Enstitü Sekreterleri araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırma yapılan ana kitleyi oluşturan memur ve şef düzeyindeki personel sayısı 202 dir. Bunlardan 3 daire başkanlığı, 3 Fakülte, bir Enstitü, bir yüksekokul, bir Rektörlük Eğitim bölümü ve bir de Genel sekreterlik birimi personelinden oluşan 72 kişilik örnek kitlenin ana kitleyi temsil edebileceği düşünüülerek anket uygulanmıştır. Anketin bir örneği ek'te bulunmaktadır. Görülebileceği gibi anket formunda personel arasında muhtemel çatışma nedenleri 15 başlık altında toplanmış ve bunlardan en önemli 5 tanesinin önem sırasına göre numaralanması istenmiştir. Anket sonuçları tablo 1'de gösterilmiştir.

Öncelik Sırası	Çatışma															Öncelik Sırası
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	15	5	3	3	4	1	20	0	1	2	11	7	0	1	0	1
2	7	7	10	4	4	3	4	1	1	7	11	9	2	1	0	2
3	4	3	5	4	2	8	17	2	2	6	7	6	2	3	0	3
4	3	6	2	4	8	3	5	5	2	8	11	6	4	2	0	4
5	5	4	3	8	6	3	5	1	2	6	9	10	4	2	3	5
Toplam	34	25	23	23	24	18	51	9	8	29	49	38	12	9	3	Toplam
Yoğunluk Sırası	4	6	8	8	7	9	1	11	12	5	2	3	10	11	13	Yoğunluk Sırası

Tablo 1 : Erciyes Üniversitesi İdari Personeli Arasında Uyuşmazlık ve Çatışma Nedenleri Anket Sonuçları

6.2. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Anket sonuçları incelendiğinde, birinci öncelik sütununda en fazla puanı 7 numaralı çatışma sebebi toplamıştır. 7 Numara iletişim eksikliğini ifade etmektedir. İletişim eksikliği birinci derecede çatışma ve uyumsuzluk nedeni olarak ortaya çıkmıştır. İkinci öncelik sütununda en fazla puanı, 11 numaralı çatışma nedeni olan «görevde yükselmenin adil olarak yapılmaması» sebebi almıştır. Deneklere göre çatışma ve uyumsuzluğun ikinci dereceden sebebi, görevde yükselmenin adil olarak yapılmıyor olmasıdır. Üçüncü öncelik sütunu incelediğinde, burada da en fazla puan, 7 numaralı çatışma sebebi olan «iletişim eksikliği» üzerinde toplanmıştır. Dördüncü öncelik sırasında yine en yüksek puanla, 11 numaralı çatışma sebebi olan «görevde yükselmenin adil olarak yapılamaması» yer almaktadır. Beşinci öncelik sırasında ise en yüksek puan ile, 12 numaralı çatışma nedeni olan «ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme» yer almaktadır.

Tablo 1'deki çatışma sebeplerini yoğunluk sırasına göre incelediğimizde;

— Birinci sıradaki çatışma sebebi, 51 puanla «iletişim eksikliği»;

— İkinci sıradaki çatışma sebebi, 49 puan ile «görevde yükselmenin adil olarak yapılmaması»;

— Üçüncü sıradaki çatışma sebebi, 38 puan ile 12 numaradaki «ekonomik sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme»;

— Dördüncü sıradaki çatışma sebebi, 1 numaralı sütunda yer alan «görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması»;

— Beşinci sıradaki çatışma sebebi ise, 10 numaralı sütunda yer alan «ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığı» olarak sıralandığı görülmektedir.

Anket sonuçları, Erciyes Üniversitesi İdarî Personelinin «çatışmanın sebepleri» konusundaki düşüncelerini yansıtmaktadır. Bunların doğru olup olmadığı her zaman tartışılabilir. Ancak Üniversite yönetimi bu düşünceleri dikkate almak ve çatışmaları makul bir düzeye indirerek yönetmek durumundadır.

7 — SONUÇ

Her yönetici, yönetim labirendinin başında bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadır. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi organizasyonlarda çatışmayı sıfıra indirmek ne mümkün, ne de gereklidir. Belli bir çatışma düzeyi organizasyonların dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için gereklidir de. O halde her yönetici aynı zamanda organizasyondaki **farklılıkların ve çatışmanın** yöneticisidir. Farklılıkların ve çatışmanın yönetimi, aynı zamanda yöneticinin yönetim yeteneğinin test edilmesi anlamındadır. Zira başında bulunduğu organizasyonun çatışma yönetimini başarıyla yürütemeyen yöneticinin sorumlu olduğu organizasyonun başarısızlığa mahkum olacağını söyleyebiliriz.

EK

Organizasyonlarda Uyumsuzluk ve Çatışma Nedenlerini Araştırma Anketi

Çalışanlar arasında uyumsuzluk ve çatışmaya neden olabilecek bazı faktörler aşağıda sıralanmıştır. Sizce bunlardan işyerinizdeki personel arasında çatışma nedenini oluşturan en çok beş tanesini önem sırasına göre 1'den 5'e kadar numaralandırınız.

- () 1- Görevlerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması.
- () 2- Yetkilerin açık ve kesin olarak belirlenmemiş olması.
- () 3- Güç ve saygınlığı arttırma isteği.
- () 4- Malzeme, makine, personel, yer, bütçe gibi kaynakların yetersiz olması ve ortaklaşa kullanımı.
- () 5- Personelin görevlerini zamanında ve yeterince yerine getirmemesi ve bağımsız hareket etme isteği.
- () 6- Personelin görevleriyle ilgili farklı amaçlar taşıması.
- () 7- İletişim eksikliği.
- () 8- Personelin işini yapmakta farklı usul ve yöntem kullanması.
- () 9- İşlerin çok yoğun olması.
- () 10- Ortak değer, ilgi ve görüşlerin azlığı.
- () 11- Görevde yükselmenin adil olarak yapılmaması.
- () 12- Ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan farklı şekilde ödüllendirme.
- () 13- Denetim biçimi.
- () 14- Personelin değişen şartlara intibak etmekte zorlanması
- () 15- Diğer şartlar (belirtiniz).