

Örgütsel Çatışma ve Etkileri

Yakup ALTAN¹

Özet:Bu çalışmanın amacı, örgütlerde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmaların ve örgütsel etkilerinin teorik olarak incelenmesidir. Örgüt içi bağımlılıklardan, amaç ve algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışmalar, iyi yönetilmediğinde yıkıcı sonuçlar doğururken, iyi yönetildiğinde ise örgütler açısından yeni alternatifler arama ve fikir birliğine ulaşma sürecinde yararlı sonuçlar vererek, örgüt performansına olumlu katkılar yapmaktadır. Örgüt yöneticileri, çatışmanın kaçınılmaz olduğu gerçeğinden hareket ederek çatışmayı duruma uygun biçimde yönetmeli ve her düzeydeki farklılıkları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek biçimde birleştirmelidir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Yönetim, Çatışma Yönetimi, Verimlilik, Performans.

Organizational Conflict and Effects

Abstract:The aim of this study is to discuss the emerging conflicts in organizations at various levels theoretically. When the conflicts, sourcing from organizational dependences and differences in objectives and perceptions, cannot be managed well, they cause destructive results. But when they are managed well, as beneficial results come out in the process of searching for new alternatives and reaching a consensus, this makes essential contributions to performance of organization. By considering that conflict is inevitable, managers of organization should manage conflict as occasions require and combine differences at all levels to attain organizational objectives.

Key Words: Conflict, Management, Conflict Management, Efficiency, Performance.

GİRİŞ

Canlı varlıkların olduğu her yerde çatışma olagelmıştır. İletişim teknolojisinin hızla geliştiği ve her alanda değişimin sürekli olduğu günümüzde, bireyler arasında ve kurumlar arasındaki farklılıklar arttıkça, çatışmalara sebep olan unsurlarda da bir artışın olacağı ve konunun daha da önem kazanacağı açıktır.

Örgütler, bireylerin tek başlarına yapamadıkları işlemleri bir araya gelmek suretiyle gerçekleştirmelerini sağlayan yapılardır. Bu sebeple içinde insan ögesini barındıran örgütler açısından çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın olmadığı örgütler, gelişmeyi sağlayacak dinamiklerden yoksundur. Çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığına göre, değişik sebeplere bağlı olarak ortaya çıkan bu olguyu, örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmek önemli hale gelmektedir.

Değişik sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar, iyi yönetilmediğinde hem işgörenler üzerinde baskı yaratmakta, hem de örgütün verimli çalışmasına engel olmaktadır. Örgüt yönetiminin görevi, değişik sebeplerle ortaya çıkan çatışmaları örgütsel amaçlara katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Aksi bir durumda örgüt, amaçlarından sapacaktır. Örgütün her üyesinin farklı olduğunu kabul etmek ve bu farklılıkları örgütsel gelişmeye katkıda bulunacak şekilde yönlendirmek büyük önem taşımaktadır.

Çatışma olgusunun bireyler ve örgütler açısından taşıdığı önem dolayısıyla çok iyi analiz edilmesi ve bu analiz sonuçlarına göre yönetilmesi, bireylerin ve örgütlerin performanslarını arttırmada önemli bir hareket noktasıdır.

ÇATIŞMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Günlük yaşantımızın pek çok anında sıkça karşılaştığımız çatışma olgusu, tüm canlılar açısından söz konusudur. Canlı varlıkların olduğu her alanda mücadele ve çatışma olagelmıştır. Bu durum biraz da canlı varlıklar arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Özellikle, tarafların kendileri açısından önem taşıyan çıkarlarına diğerlerine rağmen ulaşma çabası, çatışmanın kaynağını oluşturur (Baysal ve Tekarslan, 1996: 290). İnsanlar bakımından çatışma, fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik olarak tanımlanabilir (Eren, 1984: 449). Bir başka tanıma göre ise çatışma, değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkan ve bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarının bozulmasıdır (Can, 1999: 305).

Bir tarafın diğer tarafı engellediği durumlarda ortaya çıkan bir süreç (Thomas, 1992: 265) olarak da ele alınabilecek çatışma, bireyin kendi içinde, aile içinde, arkadaş ortamında, okulda, iş hayatında, spor müsabakalarında, değer yargılarının ve inançların karşılaştığı alanlarda kısacası doğumdan ölüme kadar her alanda karşılaşılan bir olgudur. Bütün bu alanlarda sıkça ortaya çıkan çatışma, biraz da insan doğasında var olan saldırgan içgüdülerin ortaya konmasıdır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 290).

Çatışma kavramının tüm uyumsuzluğu açıklamada herhangi bir niteleme yapılmadan kullanılması, kavramın her kesim tarafından farklı şekillerde tanımlanmasına ve algılanmasına sebep olmaktadır. Bu yönüyle fiziksel şiddet içeren bir kavga çatışma olarak

¹ Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü.

nitelendirilirken, herhangi bir anlaşmazlığın, uyuşmazlığın ya da sözel olarak karşılıklı atışma da çatışma olarak değerlendirilmektedir (Karip, 1999: 7).

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Örgütler, pek çok faaliyette bulunan birey ve grupların karşılıklı aksiyonlarının, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve bunlara göre şekillenen bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Bireyler bu sayede tek başlarına üstesinden gelemeyecekleri işleri başarabilirler. Ancak bu karşılıklı ve karmaşık ilişkiler örgütlerde çeşitli çatışmalara da yol açabilmektedir.

Örgütsel ilişkilerde ortaya çıkan çatışmayla ilgili olarak pek çok tanımlama yapılmıştır. Standart karar alma mekanizmalarında bozulma, amaçlarda ve sonuçlarda ortaya çıkan fikir ayrılıkları, ilgi-yöntem ve bakış açısı farklılıkları gibi tanımlamalara ifade edilen örgütsel çatışma kavramı, pek çok açıdan belirsizliğini korumaktadır (Nair, 2008: 360-362). Tanımlamalardan bir kısmı çatışmayı çözülmesi gereken bir problem ya da barışın bozulması olarak görmekte ve çatışmayı kaynağından hareketle açıklama yoluna gitmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1985: 433). Bir kısmı da çatışmanın örgütsel verimlilik üzerindeki olumlu etkileri üzerinde durmaktadır (Robbins, 1990: 411-413).

Farklı hareket noktalarıyla tanımlanan örgütsel çatışma ile rekabet ve işbirliği kavramları arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. (Stoner ve Wankel, 1986: 380; Buchanan ve Huczynski, 1985: 440). Öncelikle, çatışma ve rekabet kavramları birbirine karıştırılabilmektedir. Rekabet, yarış halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, ancak, tarafların birbirine müdahale edemediği zamanlarda söz konusu olmaktadır. Örneğin herhangi bir departmandaki iki ayrı takımdan her birinin belirlenen bir hedefe daha önce ulaşmaya çalışması rekabetin tipik bir örneğidir. Her iki takım da birinciliği birlikte paylaşamaz. Ancak böyle bir durumda tarafların amaca ulaşma yolunda birbirlerine müdahalede bulunmamaları gerekir. Şayet taraflardan biri amaca ulaşma yolunda bir diğerine müdahalede bulunuyorsa mevcut olgu artık rekabet olmaktan çıkmakta ve bir çatışma haline dönüşmektedir (Stoner ve Wankel, 1986: 380).

Çatışmayla ilgili bir diğer kavram da işbirliği kavramıdır. İşbirliği, iki ya da daha fazla kişi ya da grubun amaçlara ulaşmak için ortak hareket etmeleri anlamına gelmektedir. Bu tip bir durumda tarafların hem çatışma hem de işbirliği içinde bulunmaları mümkündür. Örneğin taraflar, amaçlar üzerinde fikir birliği sağlayabilirken, amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda fikir ayrılıkları yaşayabilir. Bu durumda yönetim, çatışma ve işbirliği arasında bir denge sağlamaya çalışmalıdır (Stoner ve Wankel, 1986: 380).

Çatışma, rekabet ve işbirliği kavramları arasındaki ilişki iyi analiz edilmelidir. Örgüt yönetimi bir taraftan çatışma ve rekabeti, yapıcı sonuçlarını hedef alarak makul sınırlar içinde desteklemeli, diğer taraftan da etkinlik ve verimlilik kaygısıyla işbirliğini özendirilmelidir.

Örgütsel Çatışmanın Kaynakları

Örgütsel çatışmanın kaynakları, çıkış yeri itibarıyla bireyler arası ilişkiler, bireylerle gruplar arası ilişkiler ve gruplar arası ilişkiler olabilmektedir. Bunların büyük bir bölümü amaç farklılıkları, örgüt içi aktivitelerdeki karşılıklı bağımlılık ve algılama farklılıklarıyla ilişkilidir. Bu açıdan örgütsel çatışmanın kaynakları örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar, amaç farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar ve algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Robbins, 1990; Eren, 1984; Şimşek, 2002; Baysal ve Tekarslan, 1996).

Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar genel olarak sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılık, iş aktivitelerinde karşılıklı bağımlılık ve örgütsel görev ve sorumluluklarda karşılıklı bağımlılık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çeşitli kaynakların bir araya gelmesiyle oluşan sivil toplum, kamu ve özel sektör örgütleri, sahip oldukları kaynakları belirli bir amaca yönlendirerek mal ve hizmet üretiminde bulunmakta ve bundan bir fayda elde etmeye çalışmaktadır. Ancak çoğu kere bu kaynaklar sınırlıdır. Dolayısıyla her grup, ihtiyacı olandan daha az kaynakla yetinmek zorunda kalacaktır. İşte bu sınırlı kaynakların paylaşımı potansiyel bir çatışma sebebi olabilmektedir (Stoner ve Wankel, 1986: 383). Örgütler hemen hemen tüm faaliyetler bakımından birbirine bağlı departmanlar, gruplar ve kişilerden oluşmuştur. Her bir kişi, grup ya da departmanın görevini tamamlayabilmesi biraz da diğer kişi, grup ya da departmanın görevini tamamlamasına bağlıdır. İş aktivitelerinde ortaya çıkan bu karşılıklı bağımlılık çatışmaya sebep olabilmektedir (Robbins, 1990: 418). Kural olarak örgütler kurulurken ve reorganize edilirken örgütsel görev, yetki ve sorumluluklar tanımlanır ve kişiler arasında dağıtılır. Bu görev, yetki ve sorumlulukların iyi tanımlanmaması ya da mantıklı bir biçimde dağıtılmaması örgütsel çatışmanın kaynağı olabilir (Eren, 1984: 452). Ayrıca organizasyonun haberleşme sistemindeki yetersizlikler de çatışmaya sebebiyet verebilmektedir (Whetten ve Cameron, 1995: 420).

Amaç farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar sınırlı kaynaklara bağlılık, rekabetçi ödüllendirme sistemi ve bireysel amaç farklılıklarından kaynaklanabilmektedir. Örgüt üyeleri kendi kişisel amaçlarına ulaşabilmek için örgütün olanak ve kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Kaynaklar yeterli düzeyde olduğunda herhangi bir problem çıkmayacaktır. Ancak, örgütlerde kaynaklar sürekli olarak aynı düzeyde olmayabilir. Bunun yanında örgütler zaman zaman kaynak azaltımına da gidebilmektedir. Ücretlerde, kadrolarda, ikramiyelerde ve benzer kaynaklarda meydana gelebilecek kaynak azaltımı uygulamaları örgüt elemanları arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Her birey kendi konumunu koruma adına çatışmaya taraf olmaktadır. Pek çok örgüt ödüllendirme sistemini örgüt üyelerinin performanslarına göre şekillendirmektedir. Bu uygulama kişileri bir yarış içine sokmaktadır. Rekabetçi ödüllendirme sistemi olarak adlandırılan bu sistem, örgüt üyeleri arasında çeşitli çatışmalara sebep

olmaktadır (Eren, 1984: 453). Ayrıca toplumda olduğu gibi örgütlerde de bireysel farklılıkların (değer yargıları, eğitim, yetiştirme tarzı gibi) bulunması da çatışmalar doğurabilmektedir (Luthans, 1995: 278).

Algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalar ise bilgi edinmede ve göndermede, zaman ufunda, bölüm amaçlarında ve yönetim tarzları arasındaki farklılıklar ile yenilik ve değişikliklerin gerektirdiği yeni niteliklerden kaynaklanmaktadır. İlk olarak, örgütlerde her birimin kullandığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri, farklılıklar ve bağımsız davranışlar gösterebilmektedir. Bu çalışmalar esnasında koordinasyon ilişkisinin kurulmaması karşılıklı suçlama ve çatışmalara sebep olabilmektedir. (Eren, 1984: 455-456). İkinci olarak, özellikle fonksiyonel bölümlenimin olduğu örgütlerde, her departmanın veya grubun görevlerinin yapı ve niteliğindeki farklılık, zaman ufuklarında da farklılıklara sebep olmaktadır. Zaman ufuklarındaki bu farklılıklar görüş ayrılıklarını da beraberinde getirmektedir. Algılama farklılıklarının meydana getirdiği çatışmalarla ilgili bir diğer durum da bölüm amaçlarındaki farklılıklardır. Örgüt içindeki her bir bölümün amaçları birbirinden farklıdır. Her birim kendi amacını gerçekleştirme yolunda çalışırken diğer birimlerle çatışmalara düşebilmektedir (Eren, 1984: 457).

Örgütsel çatışmanın kaynakları konusunda göller bölgesinde (Isparta, Afyon, Burdur, Denizli) yapılan bir araştırmada algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar % 30, işler arası fonksiyonel bağlılığın ortaya çıkardığı çatışmalar % 23, haberleşme noksanlıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar ise % 12 düzeyinde tespit edilmiştir (Ibicioğlu, 2001: 111).

Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütsel çatışmaları fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar; tarafları açısından çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar; amaç, rol ve kurumsallaşmış çatışmalar; dikey, yatay, emir komuta ve kurmay çatışması olarak sınıflandırılabilir (Luthans, 1992:370-387; Şimşek, 2002: 294-300).

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma ayrımı çatışmanın örgüt amacına hizmet edip etmemesine göre birbirinden ayrılmaktadır. Fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasına hizmet eden çatışmalardır. Bu tür çatışmalar, örgüt içinde bazı rahatsızlıkların olduğunu yöneticilerin dikkatine sunarak örgüte sürekli bir dinamizm kazandırmakta ve örgütü canlı tutmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olanlardır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 243). Burada önemli olan yönetimin, mevcut çatışmanın fonksiyonel olup olmadığını iyi tespit edebilmesidir. Yoksa her çatışmayı örgüte zarar vereceği düşüncesi ile engellemeye çalışmak doğru bir yaklaşım değildir.

Tarafları açısından çatışmalar, bireylerin kendi içindeki, bireyler arası, bireyler ve gruplar arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalardır. Bireylerin kendi içindeki çatışmalar daha çok psikolojinin konusunu oluşturmasına rağmen, bireyin diğer çatışma türlerine bakış açısını şekillendirmesi bakımından örgütsel çatışmayla ilişkilidir (Koçel, 1999: 492). Bireylerin kendilerinden beklenene cevap veremedikleri ölçüde çatışmanın boyutları da büyümekte ve hem bireye hem de örgüte zarar verici bir hale dönüşebilmektedir. Bireylerarası çatışmalar örgütlerde sıklıkla kişiler arasındaki farklılıklardan kaynaklanır (Stoner ve Wankel, 1986: 382). Kişilerin amaçlarındaki, takip ettikleri metotlardaki ve sahip oldukları bilgi ve tecrübelerdeki farklılıklar bireyler arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki çatışmalar daha çok grupların bireyleri belirli normları kabule zorlaması ile ortaya çıkmaktadır. Gruplar kendi norm ve standartlarını kendi üyelerine benimsetmek için bazen onlar üzerinde baskı kurmakta ve bu durum bireylerle gruplar arasında gerginliklere sebebiyet verebilmektedir (Koçel, 1999: 493). Bireylerin iş başında özgürce davranmak istemeleri bu tip çatışmaları biraz daha fazla körüklemektedir. Gruplar arası çatışmalar örgütlerde en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Gruplar arası çatışmalar üzerine yapılan deneysel çalışmalarda çatışmaya giren grupların her birinin kendi içinde bağlılık ve dayanışmaya yöneldiği, her bir grubun diğerine üstün gelebilmek için yoğun biçimde çaba sarfettiği, her bir gruptaki liderlik tipinin demokratik liderlikten otoriter liderliğe doğru kayma eğiliminde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 246). Örgütler arası çatışmalar bir örgüt ile diğer örgütler arasında söz konusu olmaktadır. İki rakip işletmenin çatışmaları, uygulanan personel politikaları dolayısıyla işçi sendikaları ile örgütün çatışması bu çatışma türüne örnek olarak verilebilir (Eren, 1984: 460).

Çatışmalar, ortaya çıkış şekliyle ilgili olarak potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar şeklinde sınıflandırılabilir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 247-248). Potansiyel çatışma, çatışmayı ortaya çıkarabilecek sebepleri ifade etmektedir. Örgüt içindeki belirli bazı durumlar (örneğin bir örgütteki bireyler arasındaki görüş ayrılıkları her zaman için çatışmayı ortaya çıkarabilecek bir potansiyeldir) potansiyel olarak çatışmaya dönüşme eğilimindedir. Algılanan çatışma, çatışmaya taraf olanların, çatışmaya konu olan olay ve durumları algılayış tarzlarıyla ilgilidir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar karşısında aldıkları tavır ve duygularını ifade eder. Açık çatışmalar ise hissedilen çatışmada belirttiğimiz duyguların su yüzüne çıkmasıyla oluşur.

Amaç çatışması, çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaç farklılıklarından kaynaklanmaktadır ve taraflardan birinin diğer tarafın amacına ulaşmasını engelleme noktasına kadar gidebilmektedir (Luthans, 1995: 274). Rol çatışması, bireylerin üstlendikleri rollerle ilgilidir. Bireylerin toplumda ve örgütlerde üstlendikleri roller (yönetici, anne-baba) arasında ortaya çıkan uyumsuzluklar çatışmalara sebep olmaktadır (Luthans, 1995: 276). Kurumsallaşmış çatışma ise, çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmanın çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, çatışma halindeki tarafların bu çatışma esnasında nasıl davranacaklarının, hangi yol ve yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği (örneğin işçi-işveren ilişkilerinden doğan çatışmalar) çatışmaları ifade eder. (Koçel, 1999: 494).

Dikey çatışma, bir örgüt içindeki ast- üst konumunda bulunan bireyler, gruplar veya kademeler arasında söz konusu olur. Yatay çatışmalar ise, aynı yatay düzlemdeki bireyler, gruplar veya kademeler arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin örgütün genel müdürü ile herhangi bir departmanın yöneticisi arasındaki çatışma dikey çatışma iken, hiyerarşik olarak birbirine denk olan departman yöneticileri arasındaki çatışma yatay çatışmadır. Emir komuta personeli ile kurmay personel arasındaki çatışmalar ise en çok rastlanılan çatışmalardır. Özellikle kurmay elemanların sahip oldukları yetkileri derinlemesine kullanma eğilimleri, sahip oldukları bilgi ve uzmanlık gücü sayesinde üst düzey yönetimi daha kolay etkileyebilmeleri, aşırı uzmanlaşma dolayısıyla daha dar bakış açısına sahip olmaları ve hat yöneticileri ile zaman zaman uyumsuzluk içine düşmelerine sebep olmaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 248).

Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Çatışma kavramı, geleneksel olarak olumsuz durumları çağrıştıran kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilmiştir (Pondy, 1967). İnsanların çatışmaya yaklaşımı, çoğu kere çatışmayı örgütsel performansın düşmanı olarak ele almak biçimindedir. Ancak örgütsel çatışma, tümüyle kötü sonuçları olan bir olgu değildir. Bilakis örgütsel verimlilik üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu bugün artık kabul edilen bir durumdur (Newstrom ve Davis, 1993: 394; McKenzie, 2002: 34). Örgütsel çatışma, işgörenlerin yaratıcılığını geliştirerek yeni ve orijinal fikirler ortaya koyabilmelerinin sağlanması; uzun süredir çözülmemiş olan örgütsel ve bireysel sorunların çözülebilmeleri; tarafsız kalma eğiliminde olan bireylerin fikirlerini açıklamaya zorlanması; örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyen pek çok sorunun su yüzüne çıkmasıyla tansiyon, ilgi ve çözüm üçlüsünün bir araya gelerek motivasyonu artırması; çatışan tarafların öz değerlendirme yapma imkanına kavuşarak kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini geliştirmeleri (Eren, 1984: 450-451) ve arzu edilen düzeyde bir çatışma ile yeniliğin teşvik edilmesi² gibi önemli olumlu etkilere sahiptir. Ayrıca çatışma yanlış inanç ve değerleri düzeltmeye de yardımcı olur (Al-Tabtabai vd., 2001: 5).

Çatışmanın söz konusu olumlu sonuçları yanında bazı olumsuz sonuçları da vardır. Çatışmanın çok uzun sürmesi ve şiddetli geçmesi; bireyler arası düzeyde işbirliği ve takım çalışmasını zedelemesi; bireylerin stres düzeylerini yükseltmesi ve güven azalması bu olumsuzluklar arasında dikkat çekenleridir (Newstrom ve Davis, 1993: 394).

Ancak, örgütsel çatışmanın bu olumsuz yanları daha çok, çatışmanın yanlış yönetilmesi ya da çatışmaya hiç müdahale edilmemesi sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

Örgütsel Çatışmaya Yönelik Farklı Bakış Açıları

Örgütsel çatışmayla ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Robbins, örgütsel çatışmayla ilgili iki temel varsayımdan bahsetmektedir. Bunlar “geleneksel bakış açısı” ve “etkileşimci bakış açısı” şeklinde ifade edilebilir (Robbins, 1990: 414). Ancak içeriklerine bakıldığında Robbins’in yaklaşımının yönetim kuramlarıyla ilgili olduğu görülmektedir.

Geleneksel bakış açısına göre, kaynağı ve tipi ne olursa olsun tüm çatışmalar kötüdür ve örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz bir etkisi vardır. Geleneksel yaklaşımçılar çatışma ile irrasyonalliteyi, yıkıcılığı eş anlamlı olarak değerlendirirler. Bu bakış açısına göre örgüt yönetimi, çatışmanın ortaya çıkmasına engel olmalı veya onu hemen çözüme kavuşturmalıdır (Robbins, 1990: 414). Kısaca, geleneksel yaklaşımçılar her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgüte zarar verici bir unsur olarak görmektedir.

Davranışsal yaklaşım ise, uyumsuzlukları ve çatışmaları örgüt hayatında sıkça karşılaşılan durumlar olarak görmekte ve örgütü de amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insanlardan oluşan bir yapı olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel çatışmalar, en azından bir kısım sorunların varlığına işaret etmeleri ve bu sorunlarla ilgili daha sağlıklı çözümler getirilebilmesi için yönetimleri harekete geçirebilmektedir. Bu anlamıyla örgütsel çatışmaları fonksiyonel çatışma olarak ele almak gerekir. Ancak, davranışçı yaklaşım da örgütsel çatışmayı ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi veya hemen ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak ele almıştır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001: 239).

Modern yaklaşıma göre, ne tip yapı ve işleyişe sahip olursa olsun örgütsel çatışma kaçınılmazdır. Hatta modern yaklaşım örgütsel çatışmayı örgütün verimliliği için gerekli bir olgu olarak değerlendirmektedir. Ancak, örgüt içindeki tüm çatışmaların fonksiyonel olduğu savunulmamakta, bazı çatışmaların örgüte zarar verebileceği ve örgütü amaçlarından uzaklaştırabileceği de belirtilmektedir (Robbins, 1990: 414). Açık sistem anlayışını dikkate alan bu düşünceye göre, örgütün etkinliği ve verimliliği için belirli bir düzeyde çatışma arzulanmaktadır (Bergmann, 2001). Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık olmayacağı ve örgüt performansının düşük olacağı; sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi sebeplerle örgüt performansının olumsuz yönde etkileneceği ileri sürülmektedir (Robbins, 1990: 414; Koçel, 1999: 490). Ayrıca çatışmanın grupların performansı üzerinde de olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Jehn ve Mannix, 2001: 250).

Ancak çatışma yönetilmeye ve çözülmeye çalışılırken çatışma karşısında örgüt elemanlarının gösterdikleri veya gösterecekleri tepkilerin dikkate alınması gerekir. Her tür çatışma bireyler üzerinde psikolojik ve fizyolojik baskılar oluşturur. Bu baskılar örgütle ilgili konulara kayıtsız kalma, saldırgan yahut savunmacı tavırlar sergileme gibi çeşitli davranış şekilleri ile ortaya çıkabilir (Koçel, 1999: 497).

² Dyer ve Song’un yaptığı bir araştırmada, firmaların yenilik stratejisi seçiminde çatışma yönetiminin firmaların kabiliyetini arttırmada önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bkz. DYER, B. ve SONG, M. (1998). “*Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation*”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 15, No: 6, pp. 505-519.

Çatışma yönetimi sürecinde yalnızca çatışmadan kaçınmak, çatışmaları azaltmak ya da çatışmaya son vermek arzu edilmemektedir. Aynı zamanda bu süreçte, çatışmanın makro düzeyde örgütsel etkinliği artırıcı şekilde dizayn edilmesi için örgütsel öğrenme ve etkinliğin artırılması yönünde çatışma fonksiyonlarının artırılması ve olumsuzlukların minimize edilmesi hedeflenmektedir (Rahim, 2002: 208).

Örgütsel Çatışmanın Yönetilmesi Yolları

Çatışma pek çok organizasyon için ciddi bir problemdir. Yöneticilerin zamanlarının % 15- 25 lik bir bölümünü çatışmaya ayırdıkları tespit edilmiştir (Baron, 1993, s. 214). Yöneticilerin bu süre içinde çatışmayı çözümleyememesi ya da iyi yönetememesi belirli bir maliyeti ortaya çıkarabilir. Farklılıkları yaratıcı hale getirmek, her hangi bir sorunun çözümünde daha çok ve çeşitli görüşler doğurabilir. Farklılıkları birbirine zıt olarak değil birbirini zenginleştirici olarak görmek daha akılcı olacaktır (Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 25).

Örgütlerde çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların yönetilmesi konusunda pek çok yol ve yöntem izlenebilir. Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin çalışmaların çoğu, çatışma olgusunu daha çok bireysel düzeyde ve ikili bir boyutlandırma (tarafların kendine ya da karşı tarafa ilgi düzeyi) ile ele almaktadır (Somech vd., 2009: 361). Bunlar arasında en fazla kabul gören sınıflandırma, örgütsel çatışmayı “işbirliği” ve “çıkarıcılık” boyutlarında sınıflandırarak açıklayan modellerdir. Çatışmanın çözümünde ve yönetiminde kullanılacak tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma şeklinde beşli bir model geliştirmiştir³ (Blake ve Mouton, 1964; Rahim, 1983; Rahim, 2002; Thomas, 1992).

Problem çözme olarak da bilinen tümleştirme (integrating), bireyin hem kendisi, hem de başkaları için yüksek düzeyde ilgisini simgeler. Tarafların sorunları anlamaları ve onları objektif olarak analiz etmeleriyle tatmin edici sonuçlara ulaşabileceğini ifade etmektedir. Ödün verme (obliging) yöntemi taraflardan birinin, kendi istek ve beklentilerini ihmal ederek, diğer tarafın isteklerini tatmin etmeye çalışmasıdır. Hükmetme (dominating), karşı tarafın istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edilerek, çatışmalı durumun kazanalım-kaybedin yaklaşımıyla ele alınması ve çatışma durumunda, karşı tarafa baskı yapılmasıdır (Rahim, 1986: 25). Yöneticiler üst olmanın verdiği yetkilere dayanarak, “Burada patron benim, bu iş benim dediğim şekilde yapılacaktır” demek suretiyle çatışmayı çözmeye çalışmaktadır (Stoner/ Wankel, 1986: 390). Kaçınma (avoiding) yöntemi, bireyin hem kendisi, hem de başkaları için düşük ilgisini ifade eder. Bu yöntemde yönetici, çatışmanın çözümünde aktif rol oynamaktan kaçınarak olaylara müdahale etmez. Uzlaşma (compromising), bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini ifade eder. Yönetici çatışan taraflar arasında ortak bir yol bularak çözüm yoluna gitmektedir (Rahim, 1986: 25). Ancak uzlaştırma yöntemi, örgüt açısından zayıf bir sorun çözme metodudur. Çünkü bu yöntem her zaman çözümlerin örgütsel amaçların en iyi biçimde gerçekleştirilmesine hizmet etmemektedir. Bunun yerine, tarafların birlikte ulaştığı çözüm, her iki tarafın da birlikte yaşamalarına olanak verebilecek bir ortalama çözümdür (Stoner/ Wankel, 1986, s. 390).

Belirtilen yöntemlerin dışında çatışmanın yönetilmesinde geciktirme, daha önemli ve kapsamlı bir amaç belirleme, çoğunluk oyu kuralı, meşgul etme, taviz verme, üçüncü bir tarafın (hakemin) yargısını kabul ettirme, yeni olanaklar bulunması gibi yöntemler de kullanılmaktadır (Eren, 1984; Koçel, 1999; Griffin, 1993; Şimşek, Akgemci, Çelik, 2001). Ancak belirtilen yöntemler, çatışmayı işbirliği ve çıkarıcılık boyutlarında sınıflandırarak açıklayan modellerin içinde de değerlendirilebilir.

Örgütsel çatışmanın yönetilmesinde⁴ kullanılacak yöntem ya da yöntemlerin seçimine ilişkin kararlar, örgütün yapısı, örgüt yöneticilerinin tarzı, çalışanların özellikleri ve çatışmanın konusu göre değişebilmektedir. Bu açıdan bazı araştırmacılar, çatışmanın yönetilmesinde kullanılacak yöntemin seçiminde içinde bulunulan durumun belirleyici olacağını ifade etmektedir⁵. (Rahim, 2002:218).

Yöntem ne olursa olsun örgütün başarısı için, çatışmanın hayatın bir parçası olduğu; çatışma yönetiminin statükoyu değiştirmek ve iyi çözümler bulmada gerekliliği; çatışmanın, yeni alternatif arama sürecinde ve fikir birliğine ulaşma sürecinde yararları dikkate alınmalıdır (Peterson, 2002, s. 124).

³ Çatışma konusundaki çalışmalarıyla bilinen Follett ise çatışma yönetiminde hükmetme (domination), uzlaşma (compromise) ve tümleştirme (integration) olmak üzere üç yöntemden bahsetmektedir. Bkz. FELDHEIM, M. A. (2006). “Mary Parker Follett: Lost and Found-Again, and Again, and Again”, **Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach**, Ed. Thomas D. Lynch and Peter L. Cruise, Second Ed., Taylor and Francis, New York, s. 423. Ayrıca Follett’ten bu yana meydana gelen değişimlerle ilgili olarak bkz. GEHANI, R. R. ve GEHANI, R. (2007). “Mary Parker Follett’s Constructive Conflict: A Psychological Foundation of Business Administration” for Innovative Global Enterprises”, **International Journal of Public Administration**, 30:4, pp. 387–404.

⁴ Çatışma yönetimi çalışmaları konusundaki son dönem gelişmeler ve çalışmalarla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. ZHENZHONG, M. vd., (2008). “Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 19, No 3, pp. 234-248; NAIR, N. (2008). “Towards Understanding the Role of Emotions in Conflict: A Review and Future Directions”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 19, No 4, pp. 359-381.

⁵ Rahim, örgütsel çatışmayla ilgili olarak yaptığı bir çalışmada tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma yöntemlerinin kullanımının hangi durumlarda uygun, hangi durumlarda uygun olmadığını ayrıntılı olarak belirtmektedir. Bkz. RAHİM, M. A. (2002). “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, **The International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No. 3, pp. 206–235.

SONUÇ

İnsan hayatında doğumdan ölüme kadar her an karşılaştığımız bir olgu olan çatışma, bireylerden oluşan örgütlerde de kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütler pek çok faaliyette bulunan birey ve grupların karşılıklı aksiyonlarının, ihtiyaçlarının, değerlerinin, inançlarının ve bunlara göre şekillenen bakış açılarının bir araya gelmesiyle oluşan yapılardır. Bu bakış açısına göre örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma zorunluluğundan ve birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan anlaşmazlık halidir.

Örgüt içi aktivitelerdeki karşılıklı bağımlılıklardan, algılama ve amaç farklılıklarından kaynaklanan örgütsel çatışmalarla ilgili olarak yönetim kuramları, farklı bakış açıları ortaya koymuştur. Geleneksel yönetim anlayışı, kaynağı ve tipi ne olursa olsun tüm çatışmaları kötü ve örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olan bir süreç olarak değerlendirirken; davranışsal yaklaşım örgütsel çatışmaları fonksiyonel açıdan ele almakta ancak, çatışmayı ortaya çıkar çıkmaz çözümlenmesi veya hemen ortadan kaldırılması gereken bir durum olarak değerlendirmektedir.

Açık sistem anlayışını dikkate alan modern yaklaşımda ise örgütün etkinliği ve verimliliği için belirli bir düzeyde çatışma olması arzulanmaktadır. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve örgüt performansının düşük olacağı; sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi sebeplerle örgüt performansının olumsuz yönde etkileneceği ifade edilmektedir.

Gelinen noktada çatışma artık engellenmesi ya da ortadan kaldırılması gereken değil, iyi yönetilmesi gereken bir olgudur. Bu sebeple yönetimin görevi, çatışmayı optimal örgütsel performansa hizmet edecek biçimde yönetmektir. Ancak, her örgütün politikası, amacı, yapısı, yönetim anlayışı, faaliyet türü, kaynakları, büyüklüğü ve iş yükü farklı olduğundan evrensel ve tüm örgütlerde geçerli bir çatışma yönetimi stratejisi ve yönteminin ortaya konulması güçtür. Örgüt yöneticileri çatışmayı çok iyi biçimde analiz ederek çatışmanın sebeplerini ortaya çıkarmalı ve en uygun çözüm metodunu bularak örgütsel amaçlara katkıda bulunacak biçimde yönetmelidirler.

KAYNAKÇA

AL-TABTABAI H., ALEX, P. A. ve ABOU-ALFOTOUH A. (2001). “*Conflict Resolution Using Cognitive Analysis Approach*”, **Project Management Journal**, Vol.32, Issue 2, pp.4-16.

BARON, A. R. (1993). “*Reducing Aggression and Conflict*”, **The Undaunted Psychologist**, Ed. Brannigan- Merrens, New York: McGraw- Hill Inc.

BAYSAL, A. C., TEKARSLAN, E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. 2. Baskı. İstanbul: Avcıol Yayınları.

BERGMANN, T. J. (2001). “*Using Conflict In Organizations*”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol. 74, Part 1, pp. 117-119.

BLAKE, R. R. ve MOUTON, J. S. (1964), **Managing Intergroup Conflict in Industry**, Houston: Gulf Publishing Company.

BUCHANAN, D. A. ve HUCZYNSKI, A. A. (1985). **Organizational Behaviour**, New Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.

CAN, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

DYER, B. ve SONG, M. (1998). “*Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation*”, **Journal of Product Innovation Management**, Vol. 15, Number 6, pp. 505-519(15).

EREN, E. (1984). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları.

FELDHEIM, M. A. (2006). “*Mary Parker Follett: Lost and Found-Again, and Again, and Again*”, **Handbook of Organization Theory and Management: The Philosophical Approach**, Ed. Thomas D. Lynch and Peter L. Cruise, Second Ed., New York: Taylor and Francis, pp. 417-436.

GEHANI, R. R. ve GEHANI, R. (2007). “*Mary Parker Follett’s Constructive Conflict: A “Psychological Foundation of Business Administration” for Innovative Global Enterprises*”, **International Journal of Public Administration**, 30:4, pp. 387–404.

GRIFFIN, R. W. (1993). **Management**, Fourth Ed., Boston: Houghton Mifflin Comp.

İBİCİOĞLU, H. (2001). “*İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma*”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yay., 2001/1.

- JEHN, K. A . ve MANNIX, E. A. (2001). “*The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinal Study Of Intragroup Conflict And Group Performance*”, **Academy of Management Journal**, Vol. 44, Issue 2, Briarcliff Manor, pp. 238-251.
- KARİP, E. (1999). **Çatışma Yönetimi**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- KOÇEL, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**, 7. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- LUTHANS, F. (1995). **Organizational Behaviour**, Seventh Ed., New York: McGraw- Hill Inc.
- MCKENZIE, C. (2002). “*Developing A Cco: Conflict Competent Organisation*” **New Zealand Management**, Vol. 49, Issue 2, pp.34-36.
- NAIR, N. (2008). “*Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions*”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 19 No 4, pp. 359-381.
- NEWSTROM, J. W. ve DAVIS, K. (1993). **Organizational Behaviour**, Ninth Ed., New York: McGraw- Hill Inc.
- PETERSON, M. (2002). “*Constructive Conflict*”, **Association Management**, Vol. 54, Issue 8, pp. 120-128.
- PONDY, L.R. (1967), “*Organizational Conflict: Concepts and Models*”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, pp. 296-320.
- RAHIM, A. (1983), “*A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*”, **Academy of Management Journal**, Vol. 26 No. 2, pp. 368-76.
- RAHIM, A. (1986), **Managing Conflict in Organizations**, New York: Praeger Publishers.
- RAHIM, M. A. (2002). “*Toward a Theory of Managing Organizational Conflict*”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 13, No 3, pp. 206-235.
- ROBBINS, S. P. (1990). **Organization Theory**, Third Ed., Prentice- Hall Int. Inc.
- SCHMIDT, W. H. ve TANNENBAUM, R. (2000). “*Farklılıkları Yönetmek*”, **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü**, İstanbul: MESS Yayınları.
- SOMECH, A., DESIVILYA, H. S. ve LIDOGOSTER, H. A. (2009). “*Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification*”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 30, 359–378.
- STONER, J. A. T. ve WANKEL, C. (1986). **Management**, Third Ed., New Jersey: Prentice- Hall Int. Inc.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2002). **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Konya: Günay Ofset.
- ŞİMŞEK, M. Ş., AKGEMCİ, T. ve ÇELİK, A. (2001). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- THOMAS, K. W. (1992). “*Conflict And Conflict Management: Reflections And Update*”, **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 13, pp. 265-274.
- THOMAS, K.W. (1976), “*Conflict and conflict management*”, in Dunnette, M.D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Chicago: Rand McNally.
- THOMAS, K.W. (1992). “*Conflict And Negotiation Processes In Organizations*”, in DUNNETTE, M.D. and HOUGH, L.M. (Eds), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, pp. 651-717.
- WHETTEN, D. A. ve CAMERON, K. S. (1995). **Developing Management Skills**, Third Ed., New York: Harper Collins College Pub.
- ZHENZHONG, M., LEE Y. ve YU Kuo-Hsun (2008). “*Ten Years Of Conflict Management Studies: Themes, Concepts And Relationships*”, **International Journal of Conflict Management**, Vol. 19, No 3, pp. 234-248.