

DENETİMDE İKİLİ ÇATIŞMA

Doç. Dr. İbrahim Ethem BAŞARAN*

Örgütlerde denetimin gerekip gerekmediği üzerinde, zaman zaman tartışmalar olmaktadır. Geçmiş yıllarda, Devlet işgörevinin (personelinin) yarısını çalıştıran Milli Eğitim Bakanlığında, bu tartışma daha da ileri giderek, denetim sisteminin kaldırılmasına ilişkin görüşlerin, üst düzey yönetmenleri arasında yandaş bulmasına yol açmıştı.

Denetim bir örgütün kaçınılmaz bir işlevidir. Denetimsiz çalışan bir yönetim yarımardır. Başka bir deyişle, yönetim ve denetim sistemleri birbirini tamamlayan ve birbirisiz olamayan iki alt sistemdir. Bu sistemlerin sorunlarının olması doğaldır. Sorunları çözmek yerine sorunlardan kaçmak yeğlendiğinde, ileri sürülen nedenlerin çoğu duygusal düzeyde kalır.

Denetimin en önemli sorunu, denetleyen ile denetlenen arasında oluşan uyumsuzluğun yarattığı çatışmadır. Eğer bir işlem ya da eylemin yapılmasında birden çok yol var ise, bu yollardan birini seçmek hem kişide hem de o işle ilgili kişilerde kararsızlığa yol açar. Bu insanın doğasında vardır. Bu doğal oluşumun yönetimi, her örgütte varolan yönetimin görevidir. Yönetimin varoluşunun nedeni de budur.

Bu yazıda kısaca, denetim sisteminden beklenen yararlar; bu yararlarla ulaşmayı engellediği varsayılan nedenlerden biri olarak çatışmanın niteliği; oluşumu; ve çatışmayı enaza indirme yolları üzerinde durulacaktır.

(*) Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Teftiş Bölümü, Öğretim Üyesi.

Denetimden Umulan Yararlar :

İyi kurulan ve iyi çalıştırılan bir denetim sisteminden örgüt için şu yararların sağlanması beklenir :

1. Örgütün kamuya sunduğu hizmetin ya da malın kusurlu ve üstün yönlerinin nesnel olarak değerlendirilmesi.

2. Elde edilen değerlendirme sonuçlarının, sunulan hizmet ya da malın geliştirilmesinde kullanılmak üzere somut dönütlere (önerilere, feedback) dönüştürülmesi.

3. Hizmetin ya da malın yetersiz ve niteliksiz üretilmesinde payı olan işgörenlere kusur düzeltici danışmanlığın ve eğitimin sunulması.

4. Hizmetin ya da malın nitelikli ve yeterli üretilmesinde başarılı olan işgörenlerin belirlenerek ödüllendirilmesi.

5. Örgütün, yönetimin ve işgörenlerin etkililiğini yükseltmek için geliştirilecek değer ve düzgülerde (norm) denetim sonuçlarının kullanılması.

6. Yönetimsel kararların daha güvenilir ve geçerli olması için örgütün tabanından yukarıya doğru dönütlerin sağlanması.

Yönetimin, denetimden beklediği bu yararların sağlanabilmesi için, denetim sisteminin demokratik bir siyasaya dayandırılması; değer, düzgü ve kurallarının açık ve seçik olarak işgörenlerle birlikte saptanması gerekmektedir. Böyle bir denetim sistemi, işgörene yardım edici, onun kusurlarını düzeltici, sorunlarını çözücü ve ona kılavuzluk edici olmalıdır. Denetim sistemi, bu işlevlerini yerine getirecek biçimde kurulmadığında ve çalışmadığında, bu işlevlerin yerini doldurmak için, kusur bulucu, gözdağı verici, sınamadan geçirici, cezalandırıcı ve işgörenin işinden doyumunu engelleyici bir niteliğe bürünür. Böyle bir durum denetmenle işgören arasındaki çatışmayı daha da körükler, örgütün ortamını çekilemeyecek duruma sokar.

Çatışmanın Niteliği :

Çatışma (conflict) uyuşmazlığı, kararsızlığı, ikircikliliği anlatan ve olumsuz anlamda kullanılan bir kavramdır. İnsanda iki tür çatışma görülür :

Birinci tür çatışma kişiseldir. Kişisel çatışmada ikinci bir kişi yoktur. Birey, olumlu ya da olumsuz birden çok seçenekle karşı karşıya kaldığında ve bunlardan birini seçmeye zorlandığında kararsızlığa düşebilir. Seçenekler eşdeğer olduğunda; olumlu olan dururken olumsuz olanın seçilmesi gerektiğinde; seçmenin önemli bir gereksemeyi karşılamak için ve kısa sürede yapılması gerektiğinde birey daha yeğin bir kararsızlığa düşer. Birey kararsızlığa düşmekle, birbiriyle çatışan gereksemelerini (isteklerini) uzlaştıramadığını göstermektedir. Bireyin gereksemelerinden birini seçerek ya da bunları birbiriyle uzlaştırarak zorlanma ve gerilimden kurtulmamasına kişisel çatışma denilmektedir. Bu tür çatışma daha yaygın olmakla birlikte bu yazının konusu değildir.

İkinci tür çatışma ikili çatışmadır. İkili çatışma (dyadic conflict), iki kişinin birleşmek zorunda oldukları bir amaçta birleşememelerinden, seçmek zorunda oldukları bir seçenekte uyusamamalarından kaynaklanmaktadır. Bir amaçta ya da bir seçenekte birleşmeyen kişiler, kendi beğendikleri amacı ya da seçeneği karşıdakine seçtirmek için zorlamaya başladıklarında, bunu seçmek zorunda kalan kişiler kararsızlığa düşer. Bu durumda birey, kendi gereksediği amaç ya da seçenek ile karşıtının istediği amaç ya da seçeneğin birbiri ile çatışması karşısında ne yapacağını bilemeyerek şaşkınlıklaşabilir. Bireyin karşıtının seçtirmek istediği seçenek, ne denli kendi gereksemelerine karşı ise; ne denli görüşlerine, kişiliğine, inançlarına, yararlarına aykırı ise, birey o denli gerilime düşer. İkili çatışmada karşıtlardan yalnız biri gerilime düşmez. Belki karşıtlardan biri diğerine oranla daha çok gerilime düşer ama diğeri de gerilimden çoğu kez kurtulamaz.

Bir örgütün yapısı, yönetim biçimi, ürettiği malın ya da hizmetin türü, işgörenlerin niteliği, örgütte varoluş nedenleri ve benzeri etmenler işgörenlerin birbiriyle ve denetmenle çatışmalarında önemli değişimler yaratırlar. Bu yüzden her örgüt çalışma yönünden kendine özgü bir özellik gösterir. Bununla birlikte her örgüt için, genel nitelikte, kimi kurallar koymak olanaklıdır.

Hemen her tür örgütte, az ya da çok, denetmenle işgören arasında çatışma çıkmasına elverişli bir ortam vardır. Bu or-

tam hem bir örgütün amaçlarının çeşitliliğinden hem de amaca ulaşmak için tutulması gereken yolun ve sürecin çeşitliliğinden doğar. Örgütün amaçlarının kesinkes olamaması; bir amacın değişik yorumlamalara yol açması; kimi amaçların gereksiz görülmesi; kimi amaçların bunlara eklenmek istenmesi ve buna benzer oynaklık ve belirsizlikler, amaçlar konusunda işgörenler arasında değişik görüşlerin ortaya çıkmasına yol açar. Amaçlara göre daha dirik bir yapıda olan ve daha sık sık değişen üretim süreci işgörenleri daha değişik görüşlere götürür. Böylece, amaçlar ve süreçler üzerinde çok değişik görüşlerin olması, bunlara ilişkin bir seçeneğin seçilmesinde, değişik düzeylerde çatışmaları yaratmaktadır.

Örgütün doğasından gelen çatışmaya elverişliliğin yanı sıra, denetmenle işgörenin çatışmasını kolaylaştıran başka bir durum daha vardır. O da, işgörenin denetmen ve denetmenin işgören hakkında daha önceden geliştirdikleri algılarıdır. Çoğu kez, her iki yanda da gelişen bu algılar olumlu yönde değildir. Önceki yaşantılar ve başka işgörenlerden yansıyan söylentiler hem denetmende hem de işgörende olumsuz algılar yaratır. Bu algılar duygu ve tutumlara dönüştüğünde daha başlangıçta çatışmaya elverişli bir ortam yaratılmış olur. Araştırmaların verdiği kadarıyla, bu tür algı ve tutumların işgörenlerde ve denetmenlerde oldukça kökleşmiş olduğu görülmektedir.

Çatışmanın Etmenleri :

Denetmenle işgören arasında oluşan çatışmanın etmenlerini dört kümede toplamak olanaklıdır :

1. **Kişilikçe çatışmaya elverişlilik.** Pek çok insanın kavgacı ve uzlaşmaz bir doğası vardır. İnsanın bu doğası, eğitimle baskı altında tutulamadığında, insanı hem kendi kendisiyle hem de başkasıyla uyumsuzluğa sürükler. İnsanın bu doğası, çocukluk yaşından beri içinde yaşadığı çevrece de desteklenmiş olabilir. Böyle olduğunda, insanın çatışmaya yönelik eylemlerini engellemek daha da güçleşir. Ayrıca, denetmenin ya da işgörenin örgüt içindeki makami, statüsü, rolü, yetkisi ve benzeri örgütsel durumu, çatışmaya elverecek bir kişilik kazanmasına yardım etmiş olabilir.

Örgütte her işgörenin geliştirdiği değer ve düzgüler birbirinden farklıdır. Denetmenin ve denetlediği işgörenin geliştirdikleri değer ve düzgülerin bu farklılığı olaylara bakışlarını da farklılaştırır. Bir konu üzerinde birlikte çalışması gereken bu iki insanın farklı görüşlerle olaya bakmaları onlar için çatışmaya elverişli bir ortam yaratır.

Çatışmaya elverişli bu ortam içinde, denetmenle işgörenin kişiliği ile ilgili iki başlatıcının uyanması önemlidir. Bu başlatıcılardan birincisi, denetmenin denetlediği işgören üzerinde erk gösterisi yapmaya yönelmesidir. İşgören denetmenin ne denli bir erke sahip olduğunu bilmekte ve bunu üzerinde duymaktadır. Bunu taşıracak biçimde, denetmenin erk gösterisine yönelmesi işgörenin çoğu kez direnmesi ile karşılaşır. Bu durumda çatışmanın başlatıcısı denetmendir. Başlatıcının ikincisi işgörenden gelir. İşgöreni denetmene karşı direnmeye ve çatışmaya yönelten tutumu geçmiş yaşantılarına dayanır. Buna, denetlemeye gelen kişi hakkında söylentiler de eklendiğinde işgören çatışmanın başlatıcısı olabilir.

İşgörenin denetime karşı geliştirdiği olumsuz tutum denetime direnmesinin en önemli nedenidir. Bundan başka şu nedenler de işgörenin denetime direnmesine yol açabilir :

a) Denetimin sonunda kusurlarının ve başarısızlığının ortaya çıkmasıyla işgörenin kendine karşı olan güveninin ve saygısının sarsılacağı korkusu onu denetime direnmeye yöneltir. Denetim raporlarının çoğunluğu işgörenlerin yaptıklarının kötü yönlerini ortaya dökmeye yöneliktir. Bir işgörenin kötü görünecek yönlerini kapatıp göstermemeye çalışması doğaldır. Kötü yönlerini çıkartmaya yönelik bir denetime karşı direnmesi de şaşırtıcı olmamalıdır.

b) İşgören, denetim sisteminin dürüst, adil ve etkili çalıştığına inanmayabilir. Bu inanç yine kendinde örgütçe geliştirilmiştir. Denetim sisteminin kötü çalıştığına ilişkin örnekler onda bu inancı geliştirmeye ortam yaratmıştır.

c) İşgören, kendi işini değerlendirmek için konan ölçüt ve ölçünleri (standartları) çok yüksek bulabilir. Kendinden bu denli çok ya da büyük işler beklenmemesini düşünen bir işgören denetmene direnme hakkını kendinde görebilir.

ç) İlgören denetmenlerin iyi seçilmediğine, kendini denetleyecek kişinin kendinden daha üstün olmadığına inanabilir. Eğer örgütte denetmen seçimi için inandırıcı ölçüt ve ölçünler yoksa, seçim rastgele ve özellikle de siyasal etkilerle yapıyor ise işgöreni bu inancından kurtarmak da olanaksızdır.

2. **Çevresel zorlama.** Denetmenle işgörenin çatışmaya düşmesi kimi kez çevreden gelen zorlamalarla oluşur. Böylece, ikili çatışmaya başka kişiler de karışır.

İşgören üzerinde, üyesi olduğu kümelerin büyük etkisi vardır. İşgörenin üyesi olduğu kümenin istedikleri ile denetmenin istediklerinin birbirine ters düştüğü durumlarda, çoğu kez, işgörenin kümesinin istedikleri ağır basar. Arkadaşlarının istediğini yapmak zorunda kalan denetmen ya da denetlenen, çatışmaya yönlenir.

Bu tür zorlamanın, kimi kez denetmenin üstünden geldiği görülür. Olağan denetlemelerin dışında soruşturma ya da başka amaçlarla yapılan denetlemelerde, denetmeni denetlemeye gönderen üst, çoğu kez kimi beklentilerini söylemekten kendini alamaz. Bir bakıma ısmarlama denetleme olan bu tür denetleme, üstün istediklerinin öne geçmesi, denetmenle işgöreni çatışmaya yöneltebilir.

Buna benzer bir durum işgören için de söz konusudur. Bir işgöreni denetlemeye gelen denetmen, kimi kez, işgörenin üstünden gelen zorlamayla işgörenle çatışabilir. Eğer bir birimin müdürü, değişik nedenlerle, bir işgöreni denetlemeye gelen denetmene karşı olumsuz tutum takınmış ise, işgörenin denetmene karşı nasıl davranması gerektiğine ilişkin işgörene telkinlerde bulunur. Bu telkinlerin kimileri işgöreni çatışmaya yöneltecek nitelikte olabilir.

3. **Çatışmaya özendirme.** Örgüt ortamında, denetmenle işgörenin çatışmasını ödüllendiren durumlar da vardır. Bir çatışma değişik yollarla ödüllendirildiğinde işgörenler çatışmaya özendirilmiş olurlar.

Kimi örgütlerde ya da bir örgütün kimi birimlerinde, bir yönetmenin ya da işgörenin denetmene karşı koyması kahramanlık imiş gibi algılanabilir. Bu karşı koyma "azılı" sayılan kimi denetmenlere yapıldığında kahramanlığın düzeyi de artar.

Kuşkusuz, bu ortamın yaratılmasında denetmenlerin rolü de bulunur.

Bunun tersi de olabilir. Kimi kez "sert müfettiş" olmak övünmeye yol açabilir. Her gittiği yerde, sertliği ile işgörenleri titreten bir denetmen olmak ünlenmek için yettiğinde, ister istemez denetmen bu yöne doğru eğilim gösterebilir. Erk gösterisi yapmak hemen her insanın güdülerinin içinde bulunmaktadır. Bunun denetimle ortaya çıkması daha da kolaylaşır. Bir denetmen erk gösterisi yaparak ve gözdağı vererek kimi duygularını doyuruyor ise çatışmaya özendiriliyor demektir.

Denetmenin ya da işgörenin çatışma yoluyla kimi gereksinmelerini doyurabilmesi de özendirme etkisi yapar. Karşdakini aşağılama, üstünlük elde etme, kazanma, kendi benliğini ya da makamını kurtarma, yetkisini güçlendirme, başkalarına hoş görünme gibi güdülerin çatışma yoluyla doyurulması olasılığı oldukça yüksektir. Buna, çatışma sonunda kimi yararlar elde etme de eklenebilir. Bu durumlarda, denetmen de işgören de çatışmaya karşı bir eğilim gösterirler. Çatışma sonunda bu güdülerini ne oranda doyurabiliyor iseler o oranda ödüllendirmiş olurlar.

4. Ortamın çatışmaya elverişliliği. Kimi örgütlerde işlemler, kurallar ve görevler o denli belirsiz, karışık ve çelişkilerle doludur ki, hiç başka bir neden olmadan yalnız bu yüzden işgörenler arasında çatışma eksik olmaz. Görev tanımları ve betimlemeleri, bu görevlerin değerlendirilmesi için kullanılacak ölçütler ve ölçünler, işgörenin özdenetimi (kendi kendini denetlemesi) için kılavuzlar ve değerlendirme çizelgeleri, en yakın üstün astını değerlendirip yönlendirmesi için kurallar, kılavuzlar ve benzerleri olmadığında örgüt ortamı işgörenleri kendiliğinden çatışmaya düşürür.

Denetmenle işgörenin düştüğü çatışmaya yansız ve adil çözümler getirecek bir makamın olmaması durumunda, denetmen ve işgören bu çözümleri kendi olanakları ile aramaya kalkarlar. Bu tür kalkışma, çoğu kez çatışmayı ortadan kaldırmak yerine derinleştirmeye doğru yönelir. Örgüt böylesine karmaşıklaştığında, işgörenler örgütün amaçlarını bir yana atarak kendilerine uygun bir uyum ortamı aramaya başlarlar. Herkes gemisini kurmaya çalışır.

Çatışmanın Oluşumu :

Yukarıda sayılan çatışma etmenlerinden biri ya da birkaçı bir araya geldiğinde ve yeterli düzeye yükseldiğinde denetmenle işgören arasındaki çatışma kaçınılmaz olur.

Çatışma birbirini izleyen halkalar içinde ve beş aşamada oluşur. Her aşama kendinden sonra gelen aşamaya ortam hazırlayarak onun başlamasına yol açar. Son beşinci aşamaya gelindiğinde çatışma bitirilemez ise yeniden başa dönülerek aşamalar yinelenir. Böylece çatışma bir çembersel dönü oluşturur. Bu dönüler ne denli çok yinelenirse çatışma o denli uzayıp gider. Çatışmanın sürecini oluşturan bu beş aşama aşağıda kısaca açıklanmıştır :

1. Engellenme aşaması. Bir amaç, eylem ya da çözüm seçeneğinde birleşemeyen iki kişi, doyumak istedikleri gereksemelerini engelleyerek birbirini çatışmaya zorlarlar.

Bir denetmen, denetlediği işgörenin a) kendine güvenini, onurunu, toplum içindeki yerini, başkalarının sevgi ve saygısını bozacak; b) kusurlarını, yanlışlarını ve başarısızlığını yüzüne vurarak onun özgüvenini sarsacak ve aşağılayacak; c) gelişmesini ve yükselmesini engelleyecek; ç) geliştirdiği değer ve değerlerini dışlayacak ve hiçleyecek; ve d) bir yararını ve çıkarını engelleyecek girişimlerde bulunabilir.

Bir işgören de denetmenin a) onurunu, güvenini sarsacak; b) makam yetkisini ve statüsünü aşağılayacak; c) yasaların, geleneklerin ve beklentilerin istediği davranışları yapmayarak denetmeni düşüklüğüne uğratacak; ce ç) denetmenin geliştirdiği meslek deneyimlerine ve değerlerine ters düşecek girişimlerde bulunabilir.

Bu aşamada, engelleme girişimleri kadar bu girişimlerin farkına varmak önemlidir. Karşıtlar birbirinin zorlamalarını göremediklerinde ya da görmezlikten geldiklerinde çatışma başlamaz. Ancak, denetleme - denetlenme eylemleri, denetmeni de işgöreni de tetikdura geçirir. Tetikdura (alarma) geçen bireyin tüm duyuları ve duyguları karşıtı üzerinde toplanır. Biri sıyan diğeri sımanan kişi olarak denetmen ve işgören birbirine gönderdikleri bildirimleri (message) tüm ayrıntılarına kadar kaçırmamaya ve yorumlamaya özen gösterirler.

2. Engellemeyi algılama aşaması. Bu aşama, zorlanan bireyin ne tür gereksemelerinin engellendiğini ve bunun ne gibi sonuçlar çıkaracağını algılama aşamasıdır.

İlkin, zorlanan birey engellendiğinin farkına vardığında, bu durumu üstlenip üstlenmeyeceğine karar vermek zorundadır. Engellendiğinin farkına varıp da bunu umursamadığında çatışma başlamaz. İşgörenler çoğu kez önemli görmediklerinde engellenmeyi üstlenmek istemezler. Pek çok denetmen de olgun ve büyük görünmek için kimi engellenmelerini görmezlikten gelirler.

Engellenmeyi üstlenen birey, ikinci olarak, engellenmenin boyutunu anlamaya çalışır. Karşıtının kendini zorlamasının gücünü; engellendiğinde neleri yitireceğini; engellenmesinin başkalarının nasıl karşılanacağını; ve engelleyen bireyin gücünü anlamaya çalışır. Bireyin çatışmadan vazgeçmesi burada da olanaklıdır.

Son olarak, engellenmeyi üstlenen ve boyutlarıyla engellenmeyi anlayan birey, engellenmeye karşı ne tür eylemlerde bulunacağını irdelemeye başlar. Böylece, üstlenme, anlamak ve irdeleme bu aşamanın alt aşamaları olarak görülür.

3. Eylem aşaması. Bu aşama, ikili çatışmanın gözlenebilen tepkilerinden oluşur. Karşıtlardan biri ya da ikisi değişik türlerde tepkiler yaparak çatışmayı su yüzüne çıkarırlar.

Çatışmaya giren birey ya yalnız kendini düşünür ya da kendi ile birlikte çatışmaya düştüğü bireyin durumunu düşünür.

Çatışan birey tüm duygu ve düşüncelerini kendine yönelttiğinde çatışmanın uyuşmayla sonuçlanması zorlaşır. Birey kendinin nasıl engellendiğini, ne duruma düşürüldüğünü kurarak daha da hırçınlaşabilir. Bu sırada karşıtıdan olumlu tepkiler gelse bile birey, bunları görmede yetersizlikler gösterir. Bu durumda olan bir birey belki, gerçekleri bile göremez.

Çatışan birey, duygu ve düşüncelerinin bir kesimini karşıtına yönelttiğinde, karşıtını ve onun yaptığı tepkileri tanımaya karşı olumlu bir tutum içinde bulunmaktadır. Bu tutum içinde olan birey, çatışmanın kendine vereceği zarar kadar karşıtına vereceği zararı da görerek, duruma göre dereceli bir hoşgörü geliştirebilir. Bu durumda çatışmanın uyuşmayla bitmesi olası-

lığı yükselir. Eğer çatışan birey, karşıtına büsbütün hak verirse çatışma burada biter. Fakat bu pek olanaklı değildir. Çünkü karşıtına hak vererek çatışmadan vazgeçtiğinde, çatışan bireyin hem engellenen gereksinimleri doyurulamaz hem de nedensiz yete çatışmaya yol açtığından utanma ve suçluluk duygusuna kapılması durdurulamaz. Utanma ve suçluluk duygusu bireyin kendine güvenini sarsacağından yeniden, bireyi gerilime düşürür. Bu yüzden bu aşamada çatışma kolay kolay durdurulamaz.

4. **Karşıtın eylemini algılama aşaması.** Bu aşamada çatışan birey karşıtının eylemini yapmasını bekler ve bunu algılamaya çalışır.

Çatışan birey, karşıtına ne yeğinlikte etkide bulunmuş ise karşıtının tepkisi de o yeğinlikte ortaya çıkabilir. Bu aşamada oluşan etkileşim, çatışmanın en canalıcı yönüdür. Çatışan birey, kendi eylemine karşıtından aldığı tepkiyi yanlış algılandığında; olumlu ya da olumsuz algılandığında değişik karşı tepkilerde bulunur. Kimi kez alınan tepkiye göre çatışmanın kesilmesi gerekebilir. Bu aşamada, çatışan bireyin karşıtından aldığı yanıtı algıladıktan sonra şu tepkileri yapması olasıdır :

a. Çatışan karşıtının eylemini gördükten sonra durumu yeniden değerlendirip çatışmayı sürdürebilir.

b. Çatışma süresince benliğinin ne duruma düştüğünü değerlendirerek özgerçekleştirme (benliğini üste çıkarma) kestimleri yapabilir ve benliğini yüceltebiliyor ise çatışmanın yeğinliğini artırabilir.

c. Karşıtının yaptığı eylemlerin ışığı altında karşıtını yeniden tanıyıp değerlendirmeye çalışabilir ve eğer gücünün yeteceğini anlarsa çatışmayı daha özenle sürdürebilir.

ç. Çatışmayı yalnızca indirgeyerek yalnızca yenme - yenilme olayı olarak görebilir ve tüm güçlerini kullanarak yenilmemeye özen gösterebilir.

d. Karşı tepkiyi yanlış algılayabilir ve çatışmayı daha da yeğinleştirebilir.

e. Karşıtının yaptığı eylemleri görmezlikten gelmeye özen gösterebilir ve çatışmayı kasıtlı olarak sürdürebilir.

f. Karşıtına güvensizliğini, giderek artırabilir ve düşmanlığını yeginleştirebilir.

g. Karşıtına yalnız duygularını boşaltmak için tepkide bulunabilir ve duygularını boşalttıktan sonra çatışmadan çekilebilir.

h. Durumu yanlış algıladığının farkına varabilir ve özür dileyebilir.

i. Çatışmanın kendine yarardan çok zarar vereceğini anlayabilir ve çatışmadan kaçabilir.

Bu tepkiler, karşıtın eylemi algılandıktan sonra ortaya çıkar. Karşıtın eylemi algılandıktan sonra bu tepkilerden hangisi ya da hangileri ortaya çıkmış ise çatışmanın sonucu (ürünü) ona göre değişir. Böylece çatışanlar arasında yapılan eylemler ve karşı eylemler bu aşamanın sonunda bir ürün ortaya çıkarır. Bundan sonraki aşama bu ürünü değerlendirme aşamasıdır.

5. Çatışma sonucunu değerlendirme aşaması. Bu aşamada çatışan bireyler elde ettiklerini gözden geçirerek değerlendirirler.

Çatışmanın bu aşamasında, çatışan bireylerin engellenmesi ortadan kalkarsa ya da çatışanlar bir yarar sağlayamayacaklarını anlarırsa çatışma son bulur. Eğer bunun tersi bir kanıya ulaşılır ise çatışmanın ikinci dönüşü başlar.

Kimi kez çatışma uzlaşma ile son bulabilir. Uzlaşmanın anlamı, karşıtlardan her ikisinin de gereksemelerinden bir kesimini doyurmaktan vazgeçmeleridir. Böylece bir yararın, bir zararın paylaşılmasına razı olma çatışmayı kesebilir. Kimi kez çatışma antlaşmayla da son bulabilir. Çatışan kişiler ister sözlü olsun isterse gizli olsun, birbirinin sınırı içine girmeyeceklerine ya da birbirini bir daha zorlamayacaklarını anlatmaya çalışırlar. Kimi kez de çatışma bir anlaşma ile son bulabilir. Anlaşma çatışmanın bir süre durdurulması anlamındadır.

Karşılıklı çatışanlar bu aşamada, eğer gereksemelerinin engellenmesini ortadan kaldıramayarak düşkürlüğünün derinleşmesine; düşmanlığın, güvensizliğin artmasına; karşıt için basmakalıp algılar geliştirilmesine yol açıyor ise çatışma daha da kötü bir ürünle sonuçlanır.

Çatışmanın ürünü, çatışanların gereksemelerinin engellenmesini daha da yegınleştirdiğinde çatışanlar yeniden çatışma sürecinin başına dönerler.

Denetmenle işgören arasında oluşan çatışmalar çoğu kez çözülmeyen ortada kalır. İşgörenin bu konudaki yakınmaları üst yönetmenlerce, çoğu kez, özenle ele alınmaz. Üst yöneticiler kimi kez de denetmenleri savunucu bir tutum gösterirler. Bu durumu bilen işgörenler zorda kalmadıkça denetmenle aralarında oluşan çatışmaları üst yönetmenlere duyurmamaya çalışırlar. Ama, denetmenlerden gelen yakınmalar ve denetmenlerin raporlarında bildirilen önlemler günü geçirilmeden uygulamaya konulur.

Denetmenle işgören arasında oluşan çatışmalar adil ve dürüst yöntemlerle çözülemediğinde işgörenin denetmen ve denetim hakkında olumsuz tutumlar geliştirdiği görülür. Bu tutum işgöreni denetmenden kaçırır, peşin yargılara yöneltir ve denetmen için basmakalıp algılar geliştirmesini sağlar.

Denetmenlerle işgörenler arasında oluşan böyle bir çatışma ortamı örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini büyük ölçüde engeller.

Örgütte Çatışmayı Enaza İndirme :

Başlangıçta da belirtildiği gibi çatışmasız bir örgüt düşünülemez. Çatışma insanların, dolayısıyla da örgütün doğasında vardır. Kaldığı, olağan düzeyde olduğunda ve işgörenlerin kişiliğine dönük olmaktan çok örgütün işine dönük olduğunda örgütte oluşan çatışmalar örgütün amaçlarını gerçekleştirmede pek çok yarar sağlamaktadır.

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine engel olan çatışma ortamını olumlulaştırmak için şunlar önerilebilir :

a. Örgütün tüm işgörenlerinin görev tanımı ve betimlemesi açık ve seçik olarak yapılmalıdır.

b. İşgörenlerden beklenen göreve ilişkin iş ölçüt ve ölçünleri önceden belirlenmelidir.

c. Her işgören, örgütün amaçlarını ve yaptığı işle bu amaçlara yaptığı katkıyı açık olarak algılayabilmelidir.

ç. Denetmenler, hangi ölçeklerle neyi değerlendireceklerini bilerek denetlemeye başlamalıdır.

d. Bir işgören, kendini denetleyecek kişinin kendini işinde geliştirmek için geldiğine ve kendisinin engellenmek değil destekleneğine inanabilmelidir.

e. Her işgören, denetmenin kendi işini denetlemek için kullanacağı ölçek ve yöntemi önceden bilebilmelidir.

f. Örgütte denetlenen, işgörenin kişiliği değil işgörenin yaptığı görev olmalıdır.

KAYNAKLAR :

- BASS, Bernard M. *Organizational Psychology*. Boston : Allyn and Bacon, Inc., 1965.
- BERELSON, Bernard — Gary A. STEINER. *Human Behavior*. New York : Harcourt, Brace and World Inc., 1964.
- DALTON, Melville. "Conflicte Between Staf and Line Managerial Officers". *Organizations : Structure and Behavior*. Ed. J. A. Litterer. New York : John Willey and Sons, Inc., 1963.
- DUBRIN, Andrew J. *Fundamentals of Organizational Behavior*. New York: Pergamon Press Inc., 1978.
- KATZ, Daniel — Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Willey and Sons Inc., 1966.
- LUTHANS, Fred. *Organizational Behavior*. New York : McGraw - Hill Book Comp., 1973.
- McGRATH, Joseph E. "Stress and Behavior in Organization". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. M. E. Dunnette. Chicago : Rand McNally, 1976.
- THOMAS, Kennth. "Conflict and Conflict Management". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Ed. M. E. Dunnette. Chicago: Rand McNally College Pub. Comp., 1978.
- THOMPSON, Victor. "Hierarchy, Specialization, and Organizational Conflict". *Organizations and Human Behavior*. Ed. F. D. Carver ve T. J. Sergiovanni. New York : McGraw - Hill, 1969.