

ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ VE HASTANE ÖRGÜTLERİNDE BİR UYGULAMA

Ali ŞAHİN*
Filiz Tufan EMİNİ**
Ömer ÜNSAL***

ÖZET

Modern yönetim yaklaşımı, örgütsel çatışmaların tamamen ortadan kaldırılması ya da engellenmesine karşıdır. Söz konusu yaklaşım, çatışmayı teşvik ederek, çatışma yönetiminin önemine değinmektedir. Bu çalışmada ilk önce örgütsel çatışma, çatışmaya ilişkin yönetsel yaklaşımlar ve etkin çatışma yönetimi yöntemleri konuları ele alınmaktadır. Daha sonra ise, hastane örgütlerinde hangi çatışma yönetimi yöntemlerinin uygulandığına yönelik bir anket çalışmasının sonuçlarına yer verilerek bir değerlendirmeye gidilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Hastanelerde Çatışma Yönetimi

ABSTRACT

The modern management approach, is against to the entirely removal of the organizational conflict. The given approach stimulates the conflict and points the importance of the conflict management. First of all, this study includes the organazitional conflict, managerial approaches on the conflict, and methods for an efficient conflict . Then, it gives a place the results of a survey workshop that shows which conflict methods are used in the hospital organizations. And finally it comes to a conclusion with these results.

Keywords: Organizational Conflict, Conflict Management, Conflict Methods in the Hospitals.

GİRİŞ

Örgütlerin verimliliğini, etkinliğini, değişim ve gelişme düzeylerini azaltabilen ya da artırabilen faktörlerden birisi de örgütsel çatışmalardır. Çatışmaların temelinde bireyler arası farklılıklar yatmaktadır. Bu farklılıkları en alt düzeye indirerek örgütsel uyumu ve koordinasyonu sağlama görevini yöneticiler üstlenmektedir. Çatışma, örgütsel yaşamın bir gerçeği olduğuna göre, bundan kaçınmanın ve tamamen ortadan kaldırmanın ne bir anlamı ne de ideal bir yolu vardır. Dolayısıyla, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukları, anlaşmazlıkları ya da zıtlıkları ifade eden çatışma olgusu, yöneticileri en çok meşgul eden konuların başında gelmektedir. Bu durum hem örgütsel ve hem de yönetsel açıdan önemli derecede zaman ve enerji kaybına neden olduğu gibi kamu hizmetlerinden ya da sağlık hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar da bu olumsuz durumdan etkilenmektedir. Başka bir ifadeyle, örgütsel çatışmalar dolayısıyla yöneticiler, var olan örgütsel ve bilimsel potansiyeli örgüt amaçları doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde kullanabilme imkânından mahrum kalmaktadırlar. Aynı şeyler, çalışanlar için de geçerlidir. Çatışma örgüt içerisinde

* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Arş.Gör., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

*** Konya Sağlık Müdürlüğü İstatistik Şube Müdürü

strese, kırgınlıklara, güvensizliğe ve tedirginliğe neden olabilmektedir. Diğer taraftan çatışma sırasında birey ve örgüt açısından yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Tüm bu olumsuzluklar, bireyin motivasyon düzeyini düşürerek, etkinliğin ve verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir.

Çatışmalar iyi yönetildikleri zaman yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yaratıcılığın, değişimin, gelişmenin, huzurlu ve güvenli bir örgüt ikliminin oluşmasına imkân verebilmektedir. Bu yüzden çatışmalar iyi bir analize tabi tutularak, ortaya çıkış nedenleri belirlenmeli ve örgüt çıkarlarına uygun olabilecek bir çatışma yönetimi yolu benimsenmelidir.

ÇATIŞMA KAVRAMI VE TANIMI

Çok değişik alanlarda ve düzeylerde ortaya çıkan çatışmanın kapsamlı ve standart bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışma sadece yönetimin değil, ekonomi, sosyoloji, antropoloji, psikoloji ve siyasal bilimlerin de üzerinde durduğu bir kavramdır (Korkmaz, 1994). Söz konusu bilimler çatışmayı kendi açılarından tanımlamışlardır. Örgütlerde çatışmanın önüne geçmek mümkün değildir. Çatışma, örgütte çalışan bireylerin görevi, eğitimi, yaşı, cinsiyeti gibi sosyolojik özellikleri ne olursa olsun, ahlâk, karakter, yaşadıkları ve yetiştikleri aile, toplum kesimi, dünya görüşü, hayata bakışı vb. gibi daha birçok psikolojik özelliklerden kaynaklanan uyumsuzlukları (Öztekin, 2001) ifade etmektedir. Bu bağlamda çatışmanın iş ortamının doğal unsurlarından birisi olduğu söylenebilir. Çatışma, farklı fikirdeki bireyler arasındaki etkileşimin doğal bir sonucudur. Çünkü bu durumda, bireylerin farklı önceliklerinin bulunması ya da bu şekilde algılanması bir çatışmanın oluşmasını kaçınılmaz hale getirebilmektedir (Thompson, 1998).

Çatışma genel olarak bireyler arası farklılıklardan kaynaklansa da işler arası bağımlılık, iş ve görev tanımlamalarının farklılığı ve örgütsel yapı gibi konular da çatışmaya neden olabilmektedir. Buna göre çatışma “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışma gerekliliğinden ve farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” (Stoner ve Freedman, 1989: 391’den aktaran Korkmaz, 1994) olarak tanımlanabilir. İşler arası bağımlılığın yoğun olduğu örgütlerde bireylerin birbirine kırgın olması, buna bağlı olarak çatışma düzeyinin yüksek olması; görev yetki ve sorumluluk ilişkisini yok etmektedir. Bu durum örgütlerde bir kaos ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere çatışmanın kaynağı bireysel farklılık, uyumsuzluk, anlaşmazlık, algılama farklılığı, mücadele ve zıtlıklara dayanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse karşılıklı etkileşim içinde bulunan birlikte çalışan bireylerin bulunduğu her ortamda öyle ya da böyle çatışmalar ve fikir ayrılıkları söz konusu olabilmektedir. Önemli olan bu durumdan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir.

ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

Örgüt içerisinde meydana gelebilecek çatışmalarla ilgili olarak birbirinden farklı yaklaşımların bulunduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise örgütsel

Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama

çatışmaya ilişkin yaklaşımların zamanla değişikliğe uğramasıdır. Bu yaklaşımlar, çatışmanın, örgütsel ve yönetsel açıdan zamanla nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Örgütsel çatışmayı değişik biçimlerde yorumlayan bu yaklaşımlar genel olarak üç grupta toplanabilir. Bunlar (Kılıç, 1985; Tengilimoğlu, 1991; Ertürk, 1994; Türkel, 2000):

Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişme yönünü dikkate almayıp, örgütsel açıdan kaçınılması gereken yıkıcı ve bozucu olma yönünü ele almıştır. Bu yaklaşımda çatışma, kaçınılması gereken ve arzu edilmeyen bir olgudur. Yöneticinin görevi arzu edilmeyen çatışmayı hemen ortadan kaldırmaktır. Çünkü geleneksel yaklaşıma göre, çatışma, örgüt süreçlerinin işleyişini bozmakta ve performansın düşmesine neden olmaktadır.

Geleneksel yaklaşım, örgütün temel yapısına vurgu yapmıştır. Buna göre, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılması, biçimsel yapıyla birlikte ortaya konulan temel ilkelere uyum düzeyine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, ilkelere uyan örgüt, ahenkli ve dengeli bir şekilde işlemekte ve optimum performans sağlanabilmektedir.

Davranışsal Yaklaşım

Örgütte çalışan bireyleri birer sosyal insan olarak gören, insan davranışları ve ilişkileri konularını ele alan bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımın aksine çatışma olgusunu, örgütsel yaşamın bir parçası olarak kabul etmiştir. Buna göre örgütlerde çatışma doğal ve kaçınılmazdır. Dolayısıyla, çatışmadan faydalanılarak örgütsel performansa katkı sağlamanın yolları aranmalıdır.

Etkileşimci Yaklaşım

Modern yönetim ve örgüt anlayışı içerisinde yer alan etkileşimci yaklaşım, davranışçı yaklaşımdan şu noktalardan ayrılır (Kılınc, 1985; Doğrusöz, 1987: 5 aktaran Tengilimoğlu, 1991):

- Çatışmanın gerekliliğini kabul eder,
- Karşı koymayı / aykırılığı açıkça teşvik eder,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemlerini ve güdülemeyi kapsayacak şekilde tanımlar,
- Çatışma yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

Etkileşimci yaklaşımının ortaya koyduğu bu noktalardan anlaşılacağı üzere, örgütlerde çatışmanın varlığı kaçınılmazdır. Bu yaklaşım, çatışmayı doğal bir olay olarak görmekte; örgütsel ahenk ve uyumunun, gelişmeyi, değişimi ve yaratıcılığı azalttığını ileri sürmektedir. Buna göre “çatışma yaşamayan örgütler, hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkûmdur” (Regnet, 1999: 12). Çatışmanın hiç olmaması kadar yaşanan şiddetli çatışmalar da örgütsel ve yönetsel başarı ve performans açısından zararlıdır. Yönetimin görevi, çatışmayı, optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmek ve teşvik etmektir. Bir başka ifadeyle,

etkileşimci yaklaşım, bütün yöneticilerin çatışmaları çözmek ya da engellemek yerine, çatışmaların zararlı yönlerini minimize, yararlı yönlerini maksimize edecek bir strateji benimsemelerini savunmaktadır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ

Örgüt içerisindeki çatışmaları önlemek ve optimal örgütsel başarıyı sağlamak, yöneticilerin karşılaştığı en büyük sorunlardan bir tanesidir. Çatışmaların yönetiminde pek çok yöntem söz konusudur. Ancak bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağı ve hangi yöntemin en iyi olduğunun saptanması önemli bir konu (Türkel, 2000) olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yöntemlerin bazılarının çatışmaya geçici, bazılarının da çatışmayı tamamen ortadan kaldıracak kesin çözümler getirdiği ileri sürülmektedir. Hangi çatışmaya geçici, hangisine kesin çözüm yönteminin uygulanacağı da bir diğer önemli konudur. Hangi yöntemin daha etkin ve sonuca yönelik olduğuna yöneticiler karar vermek zorundadır. Bu nedenle çatışmaların teşhis ve analizi, hangi yöntemin uygulanabileceği açısından önem arz etmektedir. Etkin bir çatışma yönetimi yöntemine karar vermek için şu işlemlerin yapılması gerekmektedir:

- Çatışmanın belirlenmesi ve açıkça tanımlanması,
- Çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin araştırılarak tespit edilmesi ve gerekli ve yeterli bilgilerin toplanması,
- Toplanan bilgiler doğrultusunda çatışmayı çözecek yöntem alternatiflerin belirlenmesi ve bu yöntemlerden söz konusu çatışma için en uygun olanına karar verilmesidir.

Ülkemizdeki yönetim anlayışına göre, kurumda çatışmanın olması, “kötü yönetime/yöneticiye” çatışmanın olmaması ise, “iyi yönetime/yöneticiye” işarettir. Başka bir ifadeyle, çatışma ile iyi ya da kötü yönetim arasında bir ilişki kurulmaktadır. Kamu yöneticileri için kurumlarında çatışmanın az ya da hiç olmaması diğer yöneticiler karşısında bir övünç ve gurur kaynağıdır.

Kaçınma Yöntemi

Bu yöntemde yönetici, açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemez (Türkel, 2000); çalışanların kendi problemlerini kendilerinin zaman içinde çözeceği düşüncesiyle çatışmayı görmezlikten gelir. Ancak küçük problemler kendiliğinden çözülebilirse de çatışma sebebi önemli olduğu takdirde, çatışmanın şiddeti artarak örgütte daha büyük huzursuzluk kaynağı olabilir (Ertürk, 1994). Bu yöntem kısa vadede yararlı olsa da uzun vadede çatışmayı çözemeyeceği için örgütün etkinliğini azaltabilecektir (Koçel, 1998). Kamu yöneticisi uygulamada çatışma nedenlerini bizzat araştırma yoluna gitmemektedir. Genel olarak bir ast görevlendirilerek, durumun tespit edilmesi ve neler yapılabileceğinin araştırılması istenmektedir. Kamu yöneticileri “işim başımdan aşkın sizinle uğraşamam”, “ya kurallara uyersiniz ya da gereğini yaparım”, “sizi ilk ve son kez uyarıyorum” gibi yaklaşımlarla çatışmaya doğrudan müdahale etmek istemediğini açıkça ortaya koyma eğilimi içerisinde.

Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntemde, çatışan taraflardan birbirlerinin olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini görmeleri istenilerek; daha çok anlaşabilecekleri ortak konular, görüşler ve ortak değerler üzerinde durulur. Ancak bu yöntem çatışmayı tamamen çözebilmekten uzaktır. Uzun vadede çatışma konuları tekrar gündeme gelebilir.

Uzlaştırma Yöntemi

Bu yönetime, fedakârlıkta bulunma yöntemi de denilmektedir. Buna göre çatışan taraflar bazı konularda karşılıklı olarak fedakârlıkta bulunur. Kazanan ve kaybeden taraf yoktur (Türkel, 2000). Ancak bu yöntem çatışma konusunda geçici çözümler getirir. Zaman içerisinde taraflar yeniden çatışmaya girebilirler (Ertürk, 1994).

İnsanlar kurum içerisinde herhangi bir kişi ile çatışma halinde ise, iş ve arkadaş çevrelerinin etkisinde kalabilirler. Dolayısıyla çatışma sırasında halk arasındaki deyimlerle “altta kalmak” istemezler. Birbirlerinden taviz beklerler ama tavize yanaşmak istemezler. Eğer çatışan taraflar arasında eğitim, kıdem vb. statülerden kaynaklanan farklar da söz konusu ise, uzlaşma zorlaşır. Ben “erkeğim” ya da “yöneticiyim” şeklindeki yaklaşımlarla diğer tarafı küçümseme yoluna gidilebilir.

Problem Çözme Yöntemi

Problem çözme yöntemi, çatışmanın temel sebeplerini bularak onları tamamen ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu amaçla çatışan taraflar yüz yüze getirilerek anlaşmazlık konuları üzerinde tartışmaları sağlanır. Çatışan tarafların anlaşabilecekleri ortak yönleri üzerinde daha fazla durulur (Ertürk, 1994). Bu yöntem, çatışan taraflara sorunu tanımlama, anlaşmazlık nedenlerini gözden geçirme, alternatifler önerme imkânı vermektedir. Dolayısıyla, çatışmalara kalıcı çözümler getiren en iyi yöntemlerden biri olarak kabul edilmektedir (Türkel, 2000). Başka bir ifadeyle, bu yöntemin temel mantığı, çatışan tarafları bir arada oturup, sorunları tartışmaları, sorunları anlamaları ve tarafsız bir şekilde analiz etmelerine imkân vererek, tatmin edici sonuçlara ulaşılmasıdır (Özalp, 1989).

Bireyler genel olarak birbirlerini iyi anladıklarını düşünürler. Ancak gerçekte birbirlerini anlamadıkları görülür. Bunun nedenlerinden birisi diyalog kültürünün gelişmemiş olmasıdır. Buna göre bireyler olaylara ya da düşüncelere hep kendi açılarından yaklaşmaya çalışır ve sürekli tartışma ortamı yaratırlar. Amaç kendi görüşlerini karşı tarafa aktararak onu ikna etmeye ve kendi düşüncelerini benimsetmeye çalışmaktır. Dolayısıyla tartışma neticesinde kısa süreli çözümler üretilir. Uzun dönemli çözümün yolu diyalogdan geçmektedir. Çünkü diyaloga katılanlar kendilerinin konuya bakış açılarına bağlı kalarak; karşı tarafın fikirlerini büyük bir saygı ile dinleyip, taraflar arasında ortak bir zeminin oluşmasına neden olmaktadır. Ortak bir zeminde buluşabilme, soruna uzun dönemli çözümler getirmektedir. Ancak bu yöntem sadece diyalogla sorunlarını çözmeye çalışan taraflar için uygundur.

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 (Ertürk, 1995). Bu yöntem, çatışmaların kıt kaynaklara dayandığı ve taraflardan birinin kazancının diğerinin kaybına neden olduğu durumlarda çözüm sağlamamaktadır. Ancak iletişim bozukluğundan doğan çatışmalar için en etkin yöntemlerden birisi (Türkel, 2000) olarak kabul edilmektedir.

Güç Kullanma Yöntemi

Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade eder. Bu yolu izleyen yönetici, “burada amir benim, bu iş şu şekilde olacaktır” demektedir. Bu yöntemde yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir (Koçel, 1998) veya kullanılan yetki çatışmaya taraf olanların tamamı tarafından onaylanmayabilir. Ayrıca bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi ve küsmesi sonucunda güç kullanımı çatışmaları geçici olarak çözecek ve zaman içinde çatışmalar tekrar ortaya çıkacaktır (Ertürk, 1994).

Bireylerin aynı siyasal görüşe sahip olmaları, aynı coğrafi bölgeden gelmeleri, aynı okuldan mezun olmaları, aynı bölgesel kültüre sahip olmaları başta olmak üzere benzer davranış biçimleri, inanç ve kişilik yapılarına sahip olmaları bireylerin birbirlerine ilgi duymalarına neden olabilmektedir. Bu ilgi zamanla “biz ve diğerleri” anlayışını ortaya çıkarabilir. Çatışma esnasında yöneticinin bu anlayışla karar verme ihtimali söz konusu olduğundan bu yöntem her zaman kabul görmemektedir.

Hakeme Başvurma Yöntemi

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları bir ortak noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir. Hakem olarak kullanılan kişi tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış olmalıdır.

İletişimin Arttırılması Yöntemi

Çatışmaların örgütteki iletişim yetersizliğinden kaynaklandığı durumlarda iletişimin arttırılması sonucu örgütsel ilişkiler gelişip, tarafların birbirleriyle ilgili bilgileri artacağından; yanlış anlaşılmalarda azalacak, beklentilerde doğruluk sağlanacak ve önyargılı davranışlar ortadan kaldırılabilir (Türkel, 2000).

Politik Yaklaşımlar

Bu yöntemde yönetici uzun vadeli ve etkili bir çözüm sağlayabilmek için tarafların her ikisine de destek sağlayacağına söz vermekte, taraflardan birinin vereceği ödün sonucunda kendisinin yeni olanaklara kavuşturulacağını ve destekleneceğini garanti etmektedir. Böylece anlaşmazlığın çözümü sırasında kaybeden veya ödün veren tarafın başkaları tarafından aşağılanmayacağı bir yol

izlenmektedir. Bu takdirde gülünç duruma sokulmamış ve gücünü kaybetmemiş birisi daha kolay anlaşmaya yanaşacaktır (Ertürk, 1995).

Meşgul Etme Yöntemi

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

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. Örneğin, bir bilgisayar 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. Ancak kaynakların sınırlı olduğu ve artırılmasının da mümkün olmadığı durumlarda bu yöntem zorlaşır (Ertürk, 1995).

Bu yöntem, kamu yönetimine oranla işletmelerde daha fazla uygulanma imkânına sahiptir. Çünkü kamu yönetiminde kaynak artırımı bütçe kanunu çerçevesinde gerçekleşir. Bütçe kanunu, kamu kurumlarının bir yıl içerisinde yapabilecekleri harcama miktarını belirlemektedir. Bütçe kanunu dışında kalan ani gelişmeler ya da ihtiyaçlarla ilgili ödenek ayrılmadığından kamu yöneticileri kaynak artırımı yolunu pek fazla tercih edemez. Bununla beraber ödenek olsa bile bürokratik işlemlerin uzun sürmesi kısa vadede kaynak kullanımından kaynaklanan çatışmalara çözüm üretemeyebilir.

Yapısal Değişiklikler Yapmak

Bu yöntem, örgüt içi çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesini temel alır. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme grup ya da örgütün sınırlarını genişletme, görev tanımlarının yenilenmesi sayılabilir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Buna göre çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, karşılıklı ilişkiler azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma imkânları ellerinden alınmaktadır. Bir diğer yol da grup ya da bölümün sınırlarını, çalışan grup ya da bölümleri kapsayacak şekilde genişletmektir. Amaç, grup içi birlik duygusunun yerleştirilmesidir (Eren, 1991).

Kura Çekme Yaklaşımı

Yönetici tarafların hepsine hak veriyor ve onların belirli bir konuda uzlaşmalarını gerekli görüyorsa, bu takdirde sorunun çözümü için tarafların aralarında şanslarına veya kaderlerine razı olması yaklaşımını öne sürebilir. Bu taktirde, kurada haklarını kaybeden taraf ya kaderine razı olacak ancak

güdülemesi eksilerek örgütte kalmaya devam edecek ya da prestij ve öneminin azaldığını görerek örgütü terk edecektir. Bu nedenle kura çekme yaklaşımı sorunu çözerken bazı önemli kayıplara da neden olabilmektedir (Eren, 1993).

Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme

Yöneticiler, bazen çatışmaları kurum ve kuruluş amaçları doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilirler. Bu yaklaşımın bir şekli çatışmaya taraf olan kişinin veya kişilerin örgüt içinde başka bölümlere nakledilmeleri şeklindedir. Böylece bu nakledilen kişiler yerine, çatışmaya girme ihtimali az olan kişiler atanacaktır. Bu yöntemin kamuda uygulanış şekli çatışmaya neden olan kimselerinin sürgün edilmesidir.

Bu yolun diğer bir uygulama şekli de çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektir. Bu ikinci yolun zaman alıcı ve masraflı olmasına rağmen uzun vadede daha iyi sonuçlar vereceği söylenebilir.

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması

Bu yöntemin esası, çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması, bu yolun bir uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal olabilir, insan gücü olabilir, araç-gereç olabilir, hatta fiilen işgal edilen yer (oda sayısı, odaların genişliği, yeterli yer) olabilir (Koçel, 1998).

Oylama Yöntemi

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek en uygun yöntemlerden biri, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde fikirlerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık sonucunda belirli bir görüşe sahip olan bu topluluğun oyuna başvurularak çoğunluğun oyunu alan tarafın lehine çatışmanın çözümlenmesi yoluna gidilmesidir. Ancak, oylamada görevli bulunan topluluk sorunların çözümünde nesnel (objektif) davranamayacağı gibi, söz konusu sorunlara gereken önemi de veremeyebilir ve duygusal davranabilir. Bu nedenle, çözüm bazen kuruluşun yararına gerçekleşmeyebilir (Eren, 1993).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Örgütsel yaşamın ayrılmaz parçası olan çatışma, klasik yaklaşımçıların ileri sürdükleri gibi her zaman yıkıcı ve bozucu değildir. Çatışmalar etkin bir şekilde yönetildikleri takdirde yıkıcı ve bozucu sonuçlara neden olmaktan çok, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde pozitif etkileri olduğu gibi örgütsel değişimi ve böylece örgütün sürekliliğini de sağlayabilecektir.

Hastane örgütlerinde yapılan bu araştırmanın temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Hastanelerde hangi çatışma yönetimi yöntemlerinin daha çok uygulandığını ortaya koymak,

Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama

- Birer kamu kurumu olan hastanelerde uygulanan çatışma çözme yöntemlerinin geçici mi yoksa kalıcı nitelikte mi olduklarını tespit etmek,
- Cinsiyet, çalışma yılı ve meslek grupları gibi değişkenlere göre uygulanan yöntemler konusunda bir görüş ayrılığı var mı yok mu ortaya koymak.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada hem betimsel ve hem de uygulamalı araştırma tekniklerinin her ikisine yer verilmektedir. Konuyla ilgili temel teorik çerçeve çizildikten sonra anket uygulama sonuçlarına yer verilmektedir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni hastane örgütleridir. Çalışmanın örneklemini Konya Numune Hastanesi ve Antalya SSK Bölge Hastanesi çalışanları (yönetici, doktor, hemşire, memur) oluşturmaktadır.

Verilerin Hazırlanması ve Toplanması

Anket formunun birinci bölümü, deneklerin cinsiyeti, çalışma yılı, kurumdaki unvanı (yönetici – çalışan) ve kurumdaki asıl mesleklerine yönelik bilgilerden oluşmaktadır. İkinci kısımda ise, çatışma nedenleri ve çatışma yöntemi yöntemleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket formu, Konya Numune Hastanesinde görev yapan bazı çalışanlar üzerinde test edilerek son halini almıştır. Çatışma yönetimi yöntemlerini belirlemeye yönelik sorular alternatif imkânı da verilecek şekilde maddeler halinde sıralanmıştır. Deneklerden bu yöntemlerden en çok hangilerinin kullanıldığını birden beşe kadar önem sırasına göre numaralandırmaları istenmiştir. Yöneticilere ve çalışanlara verilen anket formlarında aynı sorular yer almaktadır. Ancak yöneticilere en çok hangi yöntemleri kullandıkları, çalışanlara da en çok hangi yöntemin kullanıldığı yönünde sorular yöneltilmiştir. Araştırma 9 – 15 Mayıs 2004 tarihi arasında yapılmış olup; Antalya SSK Bölge Hastanesinde 104, Konya Numune Hastanesinde 88 anket formu eksiksiz doldurularak geri dönmüştür.

Tablo 1. Ankette Yer Alan Çatışma Yönetimi Yöntemleri Soru Listesi

Soru Sıra No	Çatışma yönetimi Yöntemleri	Yöntemin Niteliği
1	Hiyerarşik otorite ve baskı kurarak	Geçici
2	Fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratarak	Kalıcı
3	Karşılıklı etkileşim ve iletişimi ödüllendirerek	Kalıcı
4	Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma	Geçici
5	Çatışmayı görmezlikten gelme ve zamanla çözüleceğini ümit etme	Geçici
6	Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birisine arzu ettiği imkânı verme	Kalıcı
7	Çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma	Kalıcı
8	Çatışan tarafların kurum içerisindeki yerlerini değiştirme	Kalıcı
9	Çatışmaya neden olan işi değiştirme(yeni iş tanımı yapma ve yeni bölümler kurma)	Kalıcı
10	Üçüncü ve tarafsız bir kişinin hakemliğine başvurma	Geçici
11	Çatışma konusuyla ilgili olarak oylamaya gitme	Geçici
12	Eğitim yoluyla çatışan tarafların davranışlarını değiştirme	Kalıcı
13	Çok iş vererek onları meşgul etme	Geçici
14	Çatışan taraflara Belirli vaatlerde bulunarak sorunu çözmeye yoluna gitme	Geçici
15	Çatışmayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme	Geçici
16	Diğerleri(lütfen varsa yazınız).....	

Araştırma Verilerini Değerlendirme Tekniği

Anketler SPSS 10,0 programından yararlanılarak değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde “frekans dağılım”, “yüzde oranları”, “bağımsız iki grup t testi” ve “One-way ANOVA testi” uygulanmıştır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİNE YÖNELİK OLARAK YAPILAN BAZI ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Bu başlık altında ülkemizde çatışma yöntemi yöntemlerine yönelik olarak yapılan bazı uygulamalı araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Bu sonuçlarla asıl araştırmanın bulgularını da karşılaştırma imkânı elde edilmektedir.

İpekgil ve Özveri (1996) bir eğitim kurumunda çalışan araştırma görevlilerini örneklem aldıkları araştırmalarında şu sonuçları elde etmişlerdir:

- Araştırmaya katılanlar, çalıştıkları kurumda üstleriyle çıkan çatışmaları çözmek için sık sık problem çözme yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama

- Araştırmaya katılanlar çatışmayı çözmek için nadiren yüz yüze gelme eğilimindedirler.
- Araştırmaya katılanlar bazen kontrol eğilimli davranmaktadırlar. Türkel ve Mersin (2000) İstanbul'da turizm sektöründe faaliyet gösteren otellerde yaptığı bir araştırmada şu sonuçlara ulaşmıştır:
 - Araştırmaya katılan erkek yöneticilerin %65'i çatışma nedenlerine inilerek çözüme gidilmesi ve insan davranışları konusuna eğilimler şekline çözüm yöntemlerini çok ilgili olarak ele almışlardır.
 - Bayan yöneticilerin %80'i çatışma nedenlerine inilerek çözüme gidilmesi şeklinde çözüm yöntemlerini çok ilgili olarak ele almışlardır.
 - Ortak düşman bulunması şeklindeki çözüm yöntemini, erkeklerin %60'ı, bayanların ise %30'u ilgisiz olarak ele almışlardır.

ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR

Ankete katılanların %56,2'sini erkekler, %43,8'ini ise bayanlar oluştururken, bunların %23,4'ü yönetici, %32,3'ü memur, %31,8'i hemşire ve %12,5'i de doktordur. Yine ankete katılanların %31,3'ü "0-3 yıl", %17,7'si "4-6 yıl", %12,5'i "7-9 yıl" ve %38,5'i de "10 yıl ve daha fazla yıl" çalışma tecrübesine sahiptir.

Tablo 2. Çatışma Yönetimi Yöntemlerine Önem Sırasına Göre Verilen Cevaplar

Soru Sıra No	Çalışanlara Göre Önem Sırası							Yöneticilere Göre Önem Sırası						
	1	2	3	4	5	Puan	Sıralama	1	2	3	4	5	Puan	Sıralama
1	64	24	4	12	6	110	2	2	-	4	4	4	14	6
2	13	9	1	3	5	31	9	29	2	2	2	1	36	2
3	5	8	6	1	4	24	11	7	14	3	7	1	32	3
4	6	7	6	8	5	32	8	1	14	11	4	7	37	1
5	26	30	9	7	17	89	3	-	-	1	1	-	2	13
6	1	4	5	6	2	18	12	2	1	3	4	-	10	8
7	1	1	4	4	1	11	14	-	-	7	5	3	15	5
8	18	37	39	12	5	111	1	2	-	4	3	5	14	6
9	2	6	15	17	10	50	6	-	6	1	4	2	13	7
10	-	1	4	3	2	10	15	-	1	1	3	1	6	10
11	-	2	4	5	3	14	13	-	-	1	-	3	4	12
12	1	1	11	4	13	30	10	5	7	4	3	6	25	4
13	2	4	11	25	14	56	5	-	-	2	1	5	8	9
14	-	6	9	18	14	47	7	1	-	1	3	-	5	11
15	4	7	15	21	41	88	4	-	-	-	1	7	8	9
16	1	-	1	1	5	8	16	-	-	-	-	-	-	

Tablo 2'deki sonuçlar iki farklı açıdan ele alınabilir. Birincisinde önem sıralamasında öncelikli olarak en fazla puanın hangi çatışma yönetimine verildiği; ikincisinde ise yoğunluk sıralamasına göre en çok başvurulan çatışma yönetimi yöntemlerinin neler olduğudur. Bu iki yöntem hem yöneticiler ve hem de çalışanlar açısından ayrı ayrı ele alınmaktadır.

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere hastane yöneticileri, ilk öncelik sıralamasında;

1. “Fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratma”,
2. “Karşılıklı etkileşim ve iletişimi ödüllendirme”,
3. “Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma”,
4. “Çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma”,
5. “Çatışmayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme”

çatışma yönetimi yöntemlerine yer vermişlerdir.

Genel yoğunluk sıralamasına göre tablo 2'deki yöneticilerin verdikleri cevaplar incelendiğinde öncelik sıralaması sonuçları değişmektedir. Buna göre yoğunluk sıralaması yöneticilere göre değerlendirilecek olursa:

- Birinci sırada çatışma yönetimi yöntemi, 37 puanla “Çatışan tarafların ortak yönleri ve anlaşabilecekleri konular üzerinde daha fazla durma”
- İkinci sıradaki çatışma yönetimi yöntemi, 36 puanla “Fikirlerin rahat söylenebildiği ve tartışmanın teşvik edildiği bir örgüt kültürü yaratma”
- Üçüncü sıradaki çatışma yönetimi yöntemi, 32 puanla “Karşılıklı etkileşim ve iletişimi ödüllendirme”
- Dördüncü sıradaki çatışma yönetimi yöntemi, 25 puanla “Eğitim yoluyla çatışan tarafların davranışlarını değiştirme”
- Beşinci sıradaki çatışma yönetimi yöntemi, 15 puanla “Çatışan tarafların amaçlarından daha üstün amaçlar ortaya koyma”.

Tablo 2'deki sonuçlar hastane çalışanları açısından değerlendirildiğinde çalışanların ilk öncelik sıralamasında;

1. 64 puanla “Hiyerarşik otorite ve baskı kurma”,
2. 37 puanla “Çatışan tarafların kurum içerisindeki yerlerini değiştirme”,
3. 15 puanla “Çatışmaya neden olan işi değiştirme(yeni iş tanımı yapma ve yeni bölümler kurma”,
4. 25 puanla “Çok iş vererek onları meşgul etme”,
5. 41 puanla “Çatışmayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme”, çatışma yöntemlerine vurgu yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2'deki sonuçlar çalışanlar açısından yoğunluk sıralamasına göre incelendiğinde en çok başvurulan ilk beş çatışma yöntemi yöntemleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- Birinci sırada 111 puanla “Çatışan tarafların kurum içerisindeki yerlerini değiştirme”
- İkinci sırada 110 puanla “Hiyerarşik otorite ve baskı kurarak”

Çatışma Yönetimi Yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama

- Üçüncü sırada 89 puanla “Çatışmayı görmezlikten gelme ve zamanla çözüleceğini ümit etme”
- Dördüncü sırada 88 puanla “Çatışmayı disiplin ve ceza gibi hukuki yollarla giderme”
- Beşinci sırada 56 puanla “Çok iş vererek onları meşgul etme” yer almaktadır.

Tablo 3. Cinsiyet Açısından Çatışma Yönetimi Yöntemlerine Yönelik “t” Testi

Çatışma Yönetimi Yöntemleri Önem Sırası	Bağımsız İki Grup “t” Testi Sonuçları	Açıklama
1.Önemli yöntem	Sig= 0,246>0,05 ve Sig(2-tailed)= 0,433>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
2.Önemli yöntem	Sig= 0,242>0,05 ve Sig(2-tailed)= 0,797>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
3.Önemli yöntem	Sig= 0,713>0,05 ve Sig(2-tailed)= 0,018<0,05	Anlamli bir fark vardır.
4.Önemli yöntem	Sig= 0,811>0,05 ve Sig(2-tailed)= 0,014<0,05	Anlamli bir fark vardır.
5.Önemli yöntem	Sig= 0,555>0,05 ve Sig(2-tailed)= 0,129>0,05	Anlamli bir fark yoktur.

Tablo 3’teki “t” testi sonuçlarına göre hastane örgütlerinde en çok başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri konusunda üçüncü ve dördüncü sırada en çok başvurulan yöntemler hariç diğerleri arasında anlamlı bir fark görülmemektedir. Başka bir ifadeyle araştırma katılan erkek ve bayanlar birinci, ikinci ve beşinci sıra en çok başvurulan çatışma yönetimi konusunda aynı fikirdedirler.

Tablo 4. Çalışma Yılı Grupları Açısından Çatışma Yönetimi Yöntemlerine Yönelik ANOVA Testi

Çatışma Yönetimi Yöntemleri Önem Sırası	ANOVA Testi Sonuçları			Açıklama
1.Önemli yöntem	F= 641	P= 0,589	P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
2.Önemli yöntem	F= 836	P= 0,476	P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
3.Önemli yöntem	F= 1,792	P= 0,150	P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
4.Önemli yöntem	F= 1,298	P= 0,277	P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.
5.Önemli yöntem	F= 246	P= 0,864	P>0,05	Anlamli bir fark yoktur.

Tablo 4’deki Anova testi sonuçlarının göre çalışma yılı grupları açısından araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde en fazla başvurulan çatışma yönetimi yöntemleri konusunda gruplar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 5. Meslek Grupları Açısından Çatışma Yönetimi Yöntemlerine Yönelik ANOVA Testi

Çatışma Yönetimi Yöntemleri Önem Sırası	ANOVA Testi Sonuçları			Açıklama
1.Önemli yöntem	F= 1,442	P= 0,232	P>0,05	Anlamlı bir fark yoktur.
2.Önemli yöntem	F= 0,338	P= 0,798	P>0,05	Anlamlı bir fark yoktur.
3.Önemli yöntem	F= 5,921	P= 0,001	P<0,05	Anlamlı bir fark vardır.
4.Önemli yöntem	F= 6,918	P= 0,001	P<0,05	Anlamlı bir fark vardır.
5.Önemli yöntem	F= 4,694	P= 0,003	P<0,05	Anlamlı bir fark vardır.

Tablo 5'deki Anova testi sonuçları incelendiğinde hastane örgütlerinde en fazla başvurulan çatışma yönetimi yöntemlerinden birinci ve ikinci sırada en fazla başvurulan yöntemler hariç üç, dört ve beşinci sıradaki yöntemler konusunda meslek grupları arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Buna göre memurlar, doktorlar ve hemşirelerin verdikleri cevaplar ayrı ayrı değerlendirildiğinde en fazla başvurulan yöntem olarak Tablo1'de yer alan 1. sıradaki yöntem üzerinde durulduğu görülmektedir. Yöneticiler 4. sıradaki yöntemi en fazla başvurulan çatışma yöntemi olarak belirtmektedirler. Meslek grupları ayrı ayrı değerlendirildiğinde en fazla başvurulan ikinci yöntemin Tablo1'de 8. sırada yer alan çatışma yönetimi yöntemi olduğu görülmektedir.

Çatışma yönetimi yöntemleri genel olarak geçici ve kalıcı çözüm yöntemleri olarak ikiye ayrılmaktadır. Çalışmanın teorik kısmında sıralanan ve açıklanan yöntemlerden;

- Problem çözme yöntemi,
- Üstün amaçlar yöntemi,
- İletişimin artırılması yöntemi,
- Kaynakların artırılması yöntemi,
- Yapısal değişikliğe gitme yöntemi,
- Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme yöntemi,
- Çatışma kaynağını ortadan kaldırma yöntemleri,

kalıcı çözümler getirici yöntemler olarak kabul edilirken, bunların dışında kalan yöntemlerin ise, örgütlerde meydana gelen çatışmalara geçici çözümler getirdiği ileri sürülmektedir.

Bu çalışmanın amaçlarından birisi de araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde genel olarak kalıcı mı yoksa geçici yöntemlerin mi uygulandığını tespiti çalışmaktır. İpekgil ve Özveri'nin (1996) araştırmasında astlar kalıcı çözüm yöntemlerini kullandıklarını belirtmişlerdir. Yine Türkel'in (2000) araştırmasında da yöneticiler çatışmanın nedenlerine inerek çözüme gitme eğiliminde olduklarını vurgulamışlardır. Hastanelerde yapılan bu çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle ilk beş sırada en fazla başvurulan yöntemler incelendiğinde ise, yöneticiler kalıcı çözümler getiren yöntemleri uyguladıklarını belirtmektedirler.

Çalışanlar, (doktor, hemşire, memur) görev yaptıkları hastanelerde ilk beş sırada yer alan en fazla başvurulan çatışma yönetimi yöntemlerinden birinci sırada yer alan “çatışan tarafların yerlerini değiştirme yöntemi” hariç,

yöneticilerin genel olarak geçici çözüm yöntemlerini uyguladıklarını belirtmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kişilikleri, beklentileri ve öncelikleri birbirinden tamamen farklı bireylerden oluşan tüm sosyal yapılarda çatışma, kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışma bazen değişim ve gelişmenin temel dinamiği olurken bazen de örgütü kaosa sürükleyen performansı düşüren bir niteliğe sahip olabilmektedir. Örgütlü yaşamın kaçınılmaz bir unsuru olan çatışmayı yok saymak ya da tamamen ortadan kaldırmak doğru bir yönetim anlayışını ifade etmemektedir. Yapılması gereken, çatışmanın örgüt amaçları doğrultusunda yönetilerek, örgütsel etkinliğe, yaratıcılığa, değişime, motivasyona ve yüksek performansa katkı sağlanmasıdır.

Çatışma yönetimi sadece yöneticiler açısından değil tüm örgüt çalışanları açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu bağlamda etkin bir çatışma yönetiminden söz edebilmek için hem yöneticilerin ve hem de örgüt çalışanlarının mevcut çatışmayı benzer şekilde algılamaları ve çözüm yöntemleri konusunda ortak hareket etmeleri gerekmektedir. Araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde ne meslek grupları ne de genel olarak çalışanlarla yöneticiler arasında çatışma yönetimi yöntemleri konusunda fikir birliği yoktur. Çatışmalar ancak iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok yaratıcı ve etkin olabilir. Bu noktada çalışanlara oranla yöneticilere büyük iş düşmektedir. Zira yönetim, örgütsel ve bireysel farklılıkları tespit ederek, çalışanlar aracılığı ile örgütsel amaçları gerçekleştirme sanatı olarak kabul edilmektedir.

Bu çalışmanın teorik kısmında açıklanan çatışma yönetimi yöntemlerine yönelik yaklaşımlar tüm çatışmalar için uygun olmamakla birlikte geçerli olduğu durumlar da söz konusudur. Burada önemli olan hangi durumda hangi yöntemlerin daha kalıcı ve etkin olabileceğine karar vermektir. Bir bakıma çatışma nedenine göre çözüm yöntemini de tespit etmek gerekmektedir.

Kamu kurumlarında yöneticiler, kamu gücünü elinde bulunduran, astın gelişme, terfi, ilerleme ve siciline etki eden bir kişi olarak algılanmaktadırlar. Buna bağlı olarak da emir verip, itaat beklerler, astları ile ilişkilerinde mesafeli davranırlar. Doğal olarak astlarının sosyo-psikolojik yapıları hakkında yeterli bir bilgiye sahip olmaları mümkün gözükmemektedir. Kurum içerisinde meydana gelen çatışmalarda, çatışan tarafların sosyo-kültürel ve psikolojik yapıları analiz edilmeden mevcut çatışmanın DMK' da ki hangi disiplin suçu kapsamına girdiği araştırılmakta ve bu çerçevede çözüm üretilmeye çalışılmaktadır. Araştırma kapsamına alınan hastane örgütlerinde de yöneticilerin en çok başvurdukları çatışma yöntemleri arasında "otorite ve baskı kurma", "disiplin ve ceza" "çatışmayı görmezlikten gelme", "çatışan tarafların yerlerini değiştirme" ve "çok iş vererek meşgul etme" gibi geçici çözüm yöntemleri yer almaktadır. Özetle kamu yöneticileri bazen "suya sabuna dokunmayan" bazen de "otorite, güç ve hukuka dayanan" yöntemler benimsemektedirler.

KAYNAKÇA

- Akkirman, Ali Deniz (1998), “Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 13, S. 2, İzmir, ss. 1–11.
- Doğrusöz, Sıdıka (1987), **Hastanelerde Örgütsel Çatışmanın Yönetimi**, H.Ü. Sağlık Kurumları Yönetimi, Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, aktaran Dilaver Tengilimoğlu, AİD, C. 24, Haziran 1991, Ankara.
- Ertürk, Mümin (1994), “Organizasyonlarda Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”, **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S: 11, Kayseri, ss. 121–147.
- İpekgil, Özlem ve Onur Özveri (1996), “Çatışmayı Yönetme Yöntemlerine İlişkin Bir İnceleme”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 11, S. 2, İzmir, ss. 93–103.
- Kılınç, Tanıl (1985), “Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.14, S. 1, Nisan 1985, İstanbul, ss. 103–124.
- Korkmaz, Sezer (1994), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, 1994/1, Ankara, ss. 77–94.
- Öztekin, Ali (2002), **Yönetim Bilimi**, Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Regnet, Erika (1996), “Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır”, Çev. Tuncer Asunakutlu ve Sezai Zeybekoğlu, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 14, S. 2, Yıl: 1999, İzmir, ss. 11–18.
- Şimşek, M. Şerif (1987), “Örgütlerde Çatışma ve Yaratıcılığın Yönetimi” **Atatürk Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1–2.
- Stoner, J.A.F. ve Freeman R.E. (1989), **Management** 4th Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey aktaran Sezer Korkmaz, Verimlilik Dergisi, 1994/1, Ankara.
- Tengilimoğlu, Dilaver (1991), “Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, C. 24, S. 2, Ankara, ss. 121–144.
- Thompson, Brad (1995), **Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme**, Çev. Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Türkel, Asuman Uluçınar (2000), **Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.