

# BASIN İŞLETMELERİNİN SÜREÇ İÇİNDE ÇATIŞMA OLGUSUNA YAKLAŞIMI

Ahsen Armağan\*

## ÖZET

*Konjonktürel değişime bağlı olarak yaşanan yeniden yapılanma süreci her alanda olduğu gibi basın işletmelerinde de gözlenmektedir. Ne var ki bu süreç her zaman düzgün ve dengeli bir trend izlemeyip, çoğu zaman çatışmayı beraberinde getirmektedir.*

*Çatışma bir çok bileşenin baskısı ile ortaya çıkan ve kurumların iç ve dış dinamiklerinde etkinliklerin durması yada karışmasına neden olan bir olgudur. Aynı zamanda süreç içinde çatışmaya yüklenen anlamlar da değişmektedir.*

*Geleneksel (unitarist) basın işletmeleri çatışmaya kurumsal birlik ve bütünlüğü bozan, ancak yöneticilerle çözümlenebilecek bir olgu olarak bakarken, post modern toplumun kazandırdığı elektronik medyanın (Radikaller) bakış açısı karşıt kutupta toplanmakta, çatışma ile değişimi eşdeğer görerek zaten kurumlarının doğasının çatışma olduğunu ifade etmektedirler. Günümüzde geçerli olan ve matris organizasyon yapısına göre yeniden örgütlenen çoğulcu (pluralist) yazılı basın için ise çatışma çift anlam taşımakta işlevsel olup olmadığına göre farklı değerlendirilmekte ve optimum düzeyin dışındaki çatışmaların kurumsallaşp zarar vermemesi için, interdisipliner yaklaşım ve teknikler kullanılarak önleme yoluna gidilmektedir.*

*Bu çalışmada koşulsallık kuramı temel alınarak, gelişim süreci içinde farklı yapılaşma gösteren basın işletmelerinde yaşanan çatışma olgusu örgütsel boyutu ile analiz edilmekte ve ayrıca çatışma çözme stratejileri önerilmektedir.*

*Anahtar sözcükler: Unitarist, Pluralist, Radikal yapılar, çatışma, çatışma çözme, koşulsallık kuramı*

## THE APPROACH OF PRESS ORGANIZATIONS TO THE CONCEPT OF "CONFLICT" IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT

### ABSTRACT

*The process of restructuring in which change has occurred has also been experienced in press enterprises as in every field. Nevertheless this process does not always work regularly in a linear way but it brings conflicts together with it.*

*Conflict is a fact that comes to the scene under the pressure of many components and that affect activities as well as inner structures and dynamics of press enterprises, causing them to become mixed or to stop. Nevertheless, the meanings attached to the conflict in this process undergo a change.*

*Unitarist press enterprises describe conflict as fact that spoils unity and wholeness, and that can only be solved by administrators while the viewpoint of electronic press by radical society concentrate in opposite group and conflict inevitably forms the nature of the organization. For press enterprises that are organized according to matrix structures which are still valid today, conflict has got double meaning and they are evaluated according to their being functional. In order for the conflicts that are outside optimum level become institutionalized and become harmful, conflict resolution strategies are used with interdisciplinary approach and techniques.*

*In the current study, conflicts being experienced in press enterprises are analysed at the organisational level, taking contingency theory as a basis, and separately conflict resolution theories are cited.*

*Keywords: Unitarist, Pluralist, radical structures and conflict, Conflict Resolution Techniques*

### GİRİŞ

İşletmeler ve organizasyon konusunda geliştirilen çağdaş kuramlar (Carrol 1990: 521, Borgatti 1999: 4), ile görgül alanda karşılaşılan sorunlara ilişkin verilerin hemen hemen hepsi de günümüz işletmelerde yapısal ve dinamiksel dönüşümün kaçınılmazlığını vurgulamaktadır. Aynı koşullar basın işletme ve organizasyonları içinde söz konusudur. (Armağan 2001: 210)

Özellikle; Sosyal, kültürel, Siyasal ve Ekonomik alanda gözlemlenen değişim hareketleri, yaşanan karmaşa, belirsizlik ve farklılığın yarattığı baskılar (Dancan 1983: 10, Galbraith 1984:4), görsel ve elektronik basına koşut gelişen acımasız rekabet ortamı, teknolojik yenilikler, işgücünün kalifiye hale gelmesi, hedef kitlenin bilinçlenerek yargı ve karar merkezi haline gelmesi gibi, daha sayılabilecek pek çok etmenin çapraz olarak etki yörüngesi altına giren basın kurumları

\* Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi

bir taraftan yeniden yapılanma mücadelesi vermekte, diğer yandan da içine düştüğü çatışmayı çözmeye çalışmaktadır.

Bu bağlamda çağımız basın örgütlerinde; çatışmanın pek çok biçimine rastlamak mümkündür. Örneğin; bireysel düzlemde (iç çatışma, rol ve amaç çatışmaları) grupsal düzlemde (grup içi ve gruplararası etkileşimden doğan çatışma), yapısal eksende (dikey, yatay çapraz, işlevsel, formal, informal yapılardan kaynaklanan çatışmalar) organize olarak kabul edilen (grevler, toplu pazarlığa götüren koşullar ve yasal boşluğun yarattığı çatışmalar) organize olmayan (Yönetim - işgücü ekseninde yoğunlaşan iş yavaşlatmaları kuralları çalıştırma, ayrıcalıkların tanınması), örgütsel (iş yerinin, büyüüp, küçülmesi, kapatılması), bağlı yaşanan çatışmalar gibi.

Yukarıda da söz edildiği gibi çatışma pek çok biçim ve yönüyle yaşanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca; gizli ve açık biçimlerde kök salmakta ve pozitif ve negatif anlamları aynı anda içeriğinde barındırabilmektedir. Süreç içinde değer yargılarının değişmesi ile de anlam değişimi taşıyabilmekte olduğu içindir ki, olguya farklı perspektifle yaklaşmayı gerektirmekte (Edwards 1983: 18) ve kolay kolay tanımlanamaz duruma sürüklemetedir. Buna karşın çok genel olarak örgütsel çatışma; bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından doğan (Eren 1984: 449) ekonomik, politik, sosyal psikik çevrelerin çapraz bileşenlerinin baskısı nedeniyle ivme kazanan bu bağlamda etkinliklerin durması yada karışmasına neden olan durumlar olarak tanımlanabilir.

Çoğu bilimsel çalışma sonuçları; çatışmanın neden ve sonuç ilişkisine dayanmakla birlikte, çatışma konusunda yapılacak çalışmalarda bu ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için öncelikle, çatışmanın ne sıklıkla nerede nasıl meydana geldiğinin, yoğunluğu ve şiddetinin ne olduğunun, kimleri nasıl etkilediğinin belirlenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ayrıca çatışma konusunda yapılan araştırma sonuçları, çatışmaya interdisipliner yaklaşımla yaklaşılmasını, çok yönlü bir olgu olduğunun dikkate alınmasını ve çatışmanın bir değil bir çok evreden geçerek olgunlaştığının göz önünde bulundurulup, kaynak ve sürece göre çözümlenmesini (Hartley 1984: 149) önermektedirler.

Bu çalışmada basın örgütlerinde yaşanan çatışma olgusuna, koşulsallık kuramı ile yaklaşılmak-

tadır. Sistematikliği sağlamak amacı ile çatışma süreci içindeki anlam farklılaşması dikkate alarak değerlendirilmekte ve geleneksel yapıli basın işletmeleri (unitarist) çağdaş yapıli basın işletmeleri (pluralist ve radical) bakış açılarından hareketle çatışma olgusu analiz edilmekte, ayrıca çatışma önleme stratejileri üzerinde de durulmaktadır.

### 1-GELENEKSEL BASIN ORGANİZASYONLARI (UNİTARİST) VE ÇATIŞMA

Koşulsallık kuramından hareketle basın işletmeleri ve organizasyon yapıları analiz edildiği zaman, dış dinamiklerin görece statik, belirli ve sade olduğu koşullarda, iç dinamiklerinse çok fazla uzmanlaşma, teknoloji, kalifiye iş gücü gerektirmediği evrelerde, basın işletmelerinin, kamunun istek ve beklentilerini kolayca yerine getirebilecek, dikey, dikey kurmay ve dikey fonksiyonel biçimdeki örgütsel yapıları tercih ederek, hizmet sundukları görülmektedir. Açık anlatımla piramidi andıran bu dikey yapılar, daha fazla hiyerarşik yönetsel katmanlardan oluşmakta ve bu katmanlara bağlı birimlerin görevleri, statü rolleri kesin hatlarla ayrılmakta ve yönetim, merkezi uygulamalarla, karar verme işlemlerini, iletişim akışını, yetki ve sorumluluk göçerimini, büyük bir sorumluluk alarak kendi elinde toplamaktaydı.

Hem yönetsel katmanların hem de diğer çalışan personelin genel örgütsel amaç etrafında bütünleşip birleştiği bu yapılarda aynen aile yada yerel gruplar meteforunda olduğu gibi, uzlaşma temel alınmakta ve çatışma disfonksiyonel bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Eğer çatışma çıkarsa, kurumun çözüleceği görüşü, herbir bireyde egemen düşünce haline gelmiştir. Blau (Blau 1996: 34) Weberyen özelliğın egemen olduğu bu yapılarda, bürokratik kuralların ve resmîyetin etkileşimi en aza indirgeyerek çatışmayı çoğu zaman önlediğini ifade etmektedir. Diğer taraftan farklı görüşü savunan Drucker (Drucker 1992: 134) geleneksel kurumlarda çatışma nedenlerini şu şekilde özetlemektedir.

Geleneksel yapılardaki aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma gruplararası farklılığı, kendine özgü jargonu, iletişim düzeneği ve davranış kalıpları ile daha da artırmakta ve çatışma yaratmaktadır. Aynı şekilde hiyerarşik düzen yetkeyi kişiselleştirmekte ve çift yönlü iletişim yapısı kısa sürede sadece yukardan aşağıya emredici biçimde çalış-

makta, işgörenler arasında engellemeden kaynaklanan çatışma yaşanmaktadır. Kural ve prosedürler de ayrıca yöneticiye sığınak oluşturmakta yönetici kolayca herşeyi kendi lehine çevirebilmektedir.

Görüldüğü gibi, geleneksel basın örgütlerinde çatışma, bireyin ve çalışma gruplarının doğasını ve varoluşunu hiçe sayması, birlik ve bütünlüğü bozarak zararlı sonuçlara yol açması nedeni ile disfonksiyonel bir olgu olarak görülmekte ve herkesçe öyle algılanmaktadır.

## 2. ÇAĞIMIZDAKİ BASIN ORGANİZASYONLARININ (PLURALIST, RADICAL) GÖRÜNÜMÜ VE ÇATIŞMA

Koşullılık perspektifini temel alan bilim adamları (Lawrence ve Lorsch 1967: 7, Burns ve Stalker 1971: 69, Mansfield 1984: 122) dış çevresel koşulların değişken, belirsiz, tutarsız ve farklılık gösterdiği durumlar ile, iç çevresel faktörlerden teknoloji, insan kaynakları ve strateji politika gibi etmenin çok gelişmiş ve farklılaşmış olduğu durumda olmaları halinde, organizasyon yapılarının belirtilen iç ve dış dinamiklere uyum sağlayabilmek için, basık ve esnek yapılara dönüştüğünü belirtmektedirler.

Bu durumda iki türlü yapı biçimi oluşmaktadır (Fox 1991: 499). Fox ve diğerlerinin de belirttiği gibi iç ve dış dinamiklerin aşırı hareketlenmesi ve değişmesi "Radikal" yada farklı bir anlatımla Virtual (dağınık merkezi), Donut (Sanal), Knowledge (Bilgi), organizasyonlarını ortaya çıkarılmaktadır ki, bugünkü elektronik basın, bu türe bir örnektir. İkinci tür yapı örneği ise, Fox'un çok özellikli (pluralist) kavramı ile ifade ettiği esnek ve basık yapılardır. Yazılı basın işletmelerinde karşılaşılan matriks yapı, bu tipin bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Belirtilen bu iki organizasyon yapısı için de çatışmanın anlamı farklılık taşımaktadır.

### 2.1. Radikal Organizasyon Yapısının Çatışmaya Bakış Açısı

Radikal örgütsel yapılar ya da, dağınık, sanal, bilgi organizasyonları olarak anılan ve elektronik basına denk düşen bu yapılar, biçimsel olarak örgüt şeması üzerinde gösterilemeyen, ancak network (bilgisayar ağları) ile, bir şebekeden idare edilen, farklı ilgi ve amaçları olan, üstün güce sahip ve güç dengesine inanan, nasıl hissedil-

yorsa anında direnç gösteren bireylerin meydana getirdiği yapı biçimleri olarak bilinmektedir. Birbirleri ile bağlantısız olan bu işgörenler, ekonomik ve sosyal varlıklarını, kritik bileşenleri dikkate alarak devam ettireceği bilinci ile hareket etmektedirler. Açık iletişim kurarak birbirlerini bilgilendirip, bilgiyi paylaşabilmek için proses ağ sistemi ile bağlantılıdır. Onun için "yaratılan" örgütler olarak da bilinmekte ve kalite, değişim, gelişim, farklılık, yaratıcılık gibi olgular temel ilke olarak benimsenmektedir.

Bu organizasyonlar için, çatışma, yapısal ve dinamiksel olarak zaten örgütün doğasında mevcut olarak görülmekte ve radikal kavramı ile çatışma özdeşleştirilmektedir (Fox 1981: 489).

### 2.2. Çok Özellikli (Pluralist) Matrix Yapıların Çatışmaya Bakış Açısı

Günümüz koşullarında ulusal çaplı basın organizasyonları, Fox'un Pluralist kavramına denk düşen matrix yapılar biçiminde örgütlenmiştir.

Farklı ve karmaşık amaçları gerçekleştirmek için bireylerden ve gruplardan meydana gelen, işbirliğini gerçekleştirmek için oluşturulan bu esnek yapılar, orta hiyerarşik basamakların azaltılarak, dikey farklılaşmayı en aza indirgeyen, bunun yanında işlevsel bölümlerle, proje bölümlerinin üst üste oturarak, yana doğru genişleyen yapı modelleridir (Luthans 1994: 536). Bu yapının iç dinamikleri de, dış formel yapıya uygun olarak geliştirilmiştir. Açık anlatımla, yönetim esnekleşerek ademi merkezi özellik göstermekte, farklı ve zengin nitelikli, kalifiye uzman kadrolarla hizmette yenilik, yaratıcılık, kalite paradigmaları dikkate alınarak, saydam iletişim ve ekip çalışmaları ile dinamik bir ortam yaratılarak kamusal hizmet üretilmektedir.

Çoklu bileşenlerin (Pluralist) kombinasyonuna göre yeniden yapılanan ve esnekleşen basın işletmelerinin çatışmaya bakış açıları, geleneksel (Unitarist) basın işletmelerinkinden oldukça farklıdır. Çatışma işlevsel tarafı ağır basan ancak, önlem alınmadığı zamanda işlevsel olmayan çıktılarına neden olan, çift anlamlı bir olgu olarak belirmektedir. Örneğin, farklı fikir, öneri, bakış açısı yaklaşımların ortaya çıkması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi, alternatif çözüm seçeneklerinin üretilerek daha sağlıklı karar verilmesi, proaktif planlama ve strateji saptamada genel vizyonun oluşturulması, sık yaşanan sorunlara sinerjistik çözümler bulunması, motivasyonu ar-

tırarak daha üst amaçlara yönelmesi açısından çatışma işlevsel görünmektedir. Buna karşıt olarak iyi sonuçlandırılmış bir çatışma; stres, tükenmişlik ve yenilgi duygusunu yaratması iletişim çatışmaları doğurması, kuşku ve şüpheyi artırıp iş doyumunu engellemesi, statükoyu pekiştirip değişime direnç yaratması, motivasyonu engellemesi açısından da difonksiyonel çıktı yaratığı (Blum 1997: 45) kabul edilmektedir.

Çatışma herşeyden önce günümüzde, ekonomik, sosyal, politik, psikolojik yönü olan kompleks bir olgu olarak görülmektedir. Luthans olguyu değişimin doğasında gizli olan integral (bütün) olarak algılamakta hem yararlanılabilecek, hem de kaçınılmaz insani bir durum olarak betimlemektedir. Bununla birlikte her alanda olduğu gibi değerler sistemindeki anlam değişimi ve yüklemelerinin, bu olguya ilişkin bakış açılarını değiştirdiği de ilave edilmektedir. (Kochan 1981: 129)

Örneğin günümüzde çatışmalar çoğu zaman manifesto kapsamında "Organize çatışma" içi kapatma içi küçültme, sosyal imtiyazların ortadan kaldırılması, ücret politikalarındaki adaletsizlik, kadro sağlayamama gibi nedenlere bağlı olarak yaşanan çatışmalar olarak ortaya çıkmakta ve kendisini grevler, yürüyüşler, mitinglerle göstermektedir. Yada, manifesto niteliği taşımayan "organize olmayan çatışmalar" kariyerde ilerleyememe, şirket içi güç ayırımı farklılığı, işler arası bağımlılık, rol fazlalığı, karar sürecine katılımın engellenmesi, antidemokratik iş ortamı ve bunun gibi pek çok değişkene bağlı olarak beliren, dikey ya da yatay eksenle odaklanan içi sabotage etme, iş kazalarına neden olma, aktif ya da pasif, gizli ya da açık tavırlarla kendini belli eden çatışmalar biçimindedir. (Kelly 1980: 31)

Çoğu çağdaş işletmeler gibi, basın işletme anlayışında da optimum düzeyde olabilecek çatışmalar, işlevsel olacağı için örgüt içinde özendirilmektedir. (Özer 1997: 314) Çünkü, çatışmanın minimum düzeyde seyretmesi, yada yaşanması, mikro çapta birey ve grupların, makro çapta ise kurumun amaca erişme ve iyi bir performans elde etmesinde engel yaratmakta ve kayıtsızlık, ilişsizlik, statiklik ve edilgenlikle eşdeğer görülmektedir. Bunun tersi olarak aşırı olması ise, amaçtan sapma ve riske girmekle eř anlamlı olması anlamına gelmektedir. Optimum düzeydeki çatışma, bireylerin gurupların ve kurumun gerilim ve uyarılmışlık düzeyinin en uygun noktası olarak, performansta en yüksek olduğu durumu

göstermektedir.

Özellikle kamuoyunun her türlü istek ve beklentilerine yanıt vermek ve kaliteli düşün ürünü üretebilmeyi amaçlayan basın işletmeleri, bu işlevini yerine getirebilmek için ekip çalışmalarını da en çok gereksinen kurumlardır. Bu nedenle işletme yapılarını da, proje, proses, bölüm geliştirme temelinde (matriks yapı) ekip ya da grup çalışmalarına uygun olarak yeniden düzenlemişlerdir. Ekip çalışmaları farklı amaçları gerçekleştiriliyor olsalar da, nihai olarak basın kurumunun genel amacının gerçekleştirilmesi için, işbirliği ve/veya rekabet eksenine göre odaklanan gruplardır. Gruplararası rekabetin olumlu çıktıları olmakla birlikte, zaman zaman da işlevsel olmayan çatışmaların yaşamasına neden olduğu da izlenmektedir. Yapılan bilimsel araştırma sonuçları (Tajfel 1978: 149) amaca ulaşmak için rekabet ortamı yaratıldığı zaman ortaya çıkan sakinçalar konusunda şu ortak noktalarda buluşmaktadırlar.

"Rekabet sürecinde gruplar farklılaşmakta iç grup - dış grup ayırımı doğmakta, grubun kendi içinde bütünleşme artmakta, diğer grupta bağlantılarını ve iletişimi kesmekte, karşı gruba yansız davranacaklarına düşmanca ya da hoş olmayan sözel yüklemelerde bulunmakta, kendi grup kimliğini belirginleştirmekte, ötekini yaratarak aşağılamaktadır. Grup içinde, eğer rekabeti kaybedeceklerine inanıyorlarsa kendi içinde de bütünleşme çözülmekte ve tansiyon artarak şamar oğlanı aranmakta, eğer kazanacaklarına inanıyorlarsa grup içinde tam tersi bütünleşme daha da artarak çatışma en aza indirgenmekte böylece bir ayarlamaya gidilmektedir.

Çatışmanın yapısal olduğu kadar olgusal (psikoloji) boyutunun olması sonucunda çatışmanın sona ermesi, ya da grupların yeniden uzlaşıp, işbirliği içinde çalışması durumunda dahi, bireylerin algı, tavır ve davranışları üzerindeki olumsuz etkileri sürmekte ve uzun süren kırgınlıklar ya da sosyal psikolojik mesafenin açılmasına neden olmaktadır. İki farklı grubun birbirini yeniden kabullenmesi uzun bir süreci gerektirmektedir. Özellikle Lawler (Luthans 1994: 387) grupların rekabette güçlerinin eşit olup olmamasına göre, tarafların çatışmayı ya çatışmanın tırmanması" ya da "çatışmanın önlenmesi" kuramı çerçevesinde sürdürdüklerini ifade etmektedir. Lawler'e göre taraflar kaybedecek şeylerin öneminin, kazanılacak şeylerden yüksek olması durumunda karşılıklı önleyicilik kuramına, zıt durumlar için, tırmanan çatışma kuramına göre davrandıklarını

belirtmektedir.

Çağdaş nitelikli basın işletmeleri için çatışmanın hiç yaşanmaması veya çok az olması da kurum için önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durumda sakinliğin büyük patlamalara yol açmaması, yada çalışanlar arasında edilgenliğe neden olmaması için, yöneticilerce çatışma teknikleri (iletişim, heterojenlik, rekabet) kullanılarak (Luthans 1994: 388) çatışma yaratılmaktadır.

Görüldüğü üzere çatışma günümüzde çift anlamı yani, hem işlevsel hem de işlevsel olmayan bir olgu olarak karşımıza çıkmakta ve optimum düzeyli çatışmayı yaratabilmek için kurum düzeyinde çalışmalar yapılmaktadır.

### 3-ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÇÖZME STRATEJİLERİ

Basın işletmelerinde ortaya çıkan çatışmanın nasıl çözümleneceği ve çözümlenirken hangi yöntemin kullanılacağına saptanması, çatışmanın nasıl ortaya çıkıp ne gibi süreç izlendiğinin saptanmasıyla olanaklıdır. Ayrıca her farklı basın işletme yapı ve dinamikleri, çatışma çözümüne farklı bakış açısı ile yaklaşmaktadır. (Fox 1981: 137, Hartley 1984: 175)

Geleneksel akım (Unitarist) temsilcileri çatışmayı ondan kaçınılacak, örgüt ve işleyişini bozan bir olgu olarak gördükleri için çatışmanın çözümünün de, sorumluluk yüklenen merkezi otoritelerce yerine getirileceğine inanmaktadırlar. Eğer yönetici iş görenler arasında ve iş görenlerle yönetici arasında iyi bir güven ve sadakat ortamı yaratabilirse çatışmanın ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

Radikal akımın (Radikal) temsilcileri, çatışmanın örgütün doğasında mevcut olduğu görüşünden hareketle, zaten çatışmanın radikal değişimin kendisi olduğunu ifade etmektedirler. Bu durumda birey ve grupların algısal perspektiflerinin paylaşılması ya da iletişim düzeneğinin artırılması gibi basit işlemler manzumesi ile, çatışma çözümüne yaklaşamayıp, eğer çatışma işlevsel olmayan boyutuyla ortaya çıkıyorsa o zamanda, yapısal ve dinamiksel değişimin zorunlu olduğu ilkesini paylaşmaktadırlar. Örneğin yönetsel değişim, iletişim ağlarındaki değişim, stratejik, politik değişim, kontrol biçimlerindeki değişim gibi. Günümüz yazılı basınında halen geçerli olan ve çoklu (pluralist) bileşenlere göre ör-

gütlenen matris yapılarında çatışmayı giderme biçimi, koşullara uygun olarak farklılık göstermektedir. Herşeyden önce çatışma hem işlevsel hem de işlevsel olmayan bir olgu olarak kabul edildiği için, interdisipliner yaklaşımı gerektirmekte ve nedenleri irdelenerek sorgulanmaktadır. Aksi takdirde (Feldman 1990: 243) işlevsel olmayan çatışmada iyi saptanamayan yöntem uygulanacak olursa ve tekniklerin iyi kullanılması durumunda çatışmanın kuramsallaşacağını ve önü alınamaz duruma geleceğini düşünmektedir. Bu nedenle kurum içinde oluşturulacak çatışma grupları ve karar çözme ekipleri vurgulayacağı tekniklerle (Brainstorming, Nominal, Delphi, Synectics; Yanal Düşünme ) çatışmaya, çözüm üretmektedir.

Özer (Özer 1997: 323) çatışma giderim biçimi için bu tipteki esnek yapılarda uygulanabilecek beş farklı yöntem önermektedir. a) Zorlama: Hızlı karar vermeyi gerektiren acil ve önemli durumlarda, işletmenin geleceğini etkileyen durumlarda, yöneticinin gücünü tehdit düzeyinde kullanması. b) Uzlaşım: Çatışma için ortaya konan, her seçeneğin önemli olması karmaşık sorunlara geçici çözüm aranılması, konsensüsün olanaksız olması ve tarafların eşit güçte olması durumunda iki tarafın da isteğinin tatminini sağlayacak görüş birliğine ulaşması c)Kaçınma: Önemli konuların olduğu, belirli bir süre insanların yatışması gerektiği ve karşı ile anlaşmanın zarar getireceği durumlarda, iki tarafın da, isteklerinin devre dışı bırakıldığı durumlar. d) Ödün: Daha iyi çözümün arandığı, güçsüz hissedildiği, ilişkileri sürdürmenin önemli olduğu durumlarda, karşı tarafın isteklerini tümüyle kabul etmesi. e)Pazarlık: Hızlı zamana endekli, karmaşık sorunlara geçici çözüm gerektiği, tarafların eşdeğer güç yetki ve denetim gücü olduğu durumlarda, iki tarafın da bazı isteklerinden vazgeçerek çatışmayı çözmesi yolunu önermektedir. Kağıtçıbaşı (Kağıtçıbaşı 2001: 317) pazarlık yönteminin günümüz örgütlerinde en geçerli yöntem olduğunu kabul etmekle birlikte, pazarlık sürecinde; karşılıklı hatalarının (karşit görüşleri savunma), yanlış algılamaların, bu süreci zora soktuğunu (Thompson 1990:210) çıkarlar ve öncelikler hakkında tarafların net bir geribildirim almasının yarar sağlayacağını ifade etmektedir. Pazarlıkta taraflar en çok birbirlerine kazan kaybet, kazan kazan anlayışı ile yaklaşmaktadır. Çözümün mümkün olmadığı durumlarda, üçüncü bir gözün devreye girerek çözüm sağlamak için arabuluculuk ya da hakemlik yapması da (Kochan 1981: 177) önerilmektedir.

Ayrıca, işletme kültürü ve ikliminin değiştirilmesi, reorganizasyona gidilmesi, yarışmacı ortam yaratılıp, farklı düşüncelerin bir araya toplanması veya yeni eleman transferleri, üst amaçlar yaratma ilişkiler ve etkileşim örüntülerini değiştirme de diğer çatışma çözme ya da çatışmayı işlevsel hale getirme yöntemleri olarak görülmektedir. (Pinkley 1990: 117)

## SONUÇ

Çatışma tüm alanlarda gözlemlendiği gibi basın işletmelerinde de başlangıçtan günümüze kadar yaşanan temel bir olgudur. Ancak süreç içinde konjonktürel değişime koşut olarak çatışma olgusunda da yapısal ve algısal değişim yaşanmaktadır. Geleneksel (Unitarist) dönemde basın işletmeleri için çatışma kuruma ve kurum çalışanlarına zarar veren bir durum olarak algılanırken, postmodern yaklaşımın temsilcilerinden radikaller, tam tersi bir anlayışla örgütlerin temel doğasının zaten çatışma olduğunu savunmaktadırlar. Günümüzde yeniden yapılanma sürecinin sonuçlandığı ve halen geçerli olan, matriks (esnek) organizasyon yapı ve dinamiklerini temsil alan, çoğulcu (pluralist) basın işletmeleri için ise çatışma, işlevsel ve işlevsel olmayan yönü ile çift anlamlı bir olgu olarak görülmekte ve farklı platformlarda yaşanılacak optimum düzeydeki çatışmanın yararına inanılmaktadır. Bu dengenin dışına çıkan çatışma unsurları, interdisipliner yaklaşım ve teknikler uygulanarak kurumsallaşmadan önlenmekte ve kurum için yararlı hale getirilmektedir.

## KAYNAKLAR

Armağan A (2001) Basın Organizasyonlarında ve Karar Süreçlerinde Yeniden Yapılanma, Engin Yayınları, Ankara.  
Blau MP (1996) Decentralization in Bureucracies, Venderbit, NY.  
Blum W (1997) Managing Conflict in the Firm,

Business Horizons May, June, Vol 40.  
Burns T ve Stalker GM (1971) The Management and Innovation, Tavistoc, London.  
Borgatti P (1997) Organizational Structure, www. Analytitech. Com/mb.021  
Carrol (1990) Organizational Dynamics, Prentice Hall. NY.  
Drucker P (1992) Managing For The Future The Nineteen Nineties and Beyond, All Right Res, NY.  
Duncan BR (1983) Enviromental Uncertainty, Wesley, NY.  
Edwards PK (1983) The Pattern of Collective Indutrial Actions. Backwell, Oxford.  
Eren E (1984) Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. Yayını. İstanbul.  
Feldman D (1990) Managing Individual and Group Behavior, MC Graw Hill, N.Y.  
Fox (1991) Industrial Relations, Allen and Unwin, London.  
Galbraith J (1984) Designing Complex Organization, Addison Wesley, NY.  
Hartley JK (1984) Steel Strike, Batsford, London.  
Kelly (1980) The Cousation of Strikes. McGraw Hill, NY.  
Kochan (981) Research in Organizational Behavior, Irwin, Illinois.  
Kağıtçıbaşı Ç (2001) Yeni İnsan ve İnsanlar, Evrim Yayını, İstanbul.  
Özer K (1997) Gerçekçi Yönetişim Varlık Yayını, İstanbul.  
Lawrence P ve Lorsch J (1967) Organization and Environment, D. Irwin, NY  
Luthans F (1994) Organizational Behavior, McGraw Hill, NY.  
Pinkley LR (1990) Dimensions of Conflict Dorsey Irwin, NY.  
Mansfield R (1984) Formal and Informal Structure John Willey, NY.  
Tajfel H (1978) Introducing Social Psychology, Penguin, London. ■