

## ETKİN ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE MÜDAHALE STRATEJİLERİ

Ali Deniz AKKİRMAN<sup>(\*)</sup>

### ÖZET

*Günlük yaşantımızda sık sık kullandığımız ve karşılaştığımız “çatışma” terimi, genel anlamda anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade etmektedir. Bunun temel nedeni insanların çatışma ile geçmişte yaşamış oldukları acı dolu tecrübeleridir. İnsanlar genellikle çatışmalardan kaçarak ya da karşı tarafın duygu ve davranışlarına hücum ederek çatışmalara tepki gösterirler. Çatışma sırasında ve neticesinde ortaya yıkıcı sonuçlar çıkabilmektedir. Bu nedenle, çatışma genel anlamda olumsuzluklara ve olumsuz sonuçlara sebep olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.*

*Diğer taraftan çatışmaların etkin bir şekilde yönetildikleri takdirde yıkıcı ve olumsuz sonuçlara neden olmaktan çok, örgütlerin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkileri olacaktır.*

*Bu çalışmada, yapıcı çatışmanın örgüt için bir güç ve yaratıcılık kaynağı, örgütün etkinliği ve verimliliği için kaçınılmaz bir gerçek olduğu ve etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliği önemle vurgulanarak, örgütte optimal çatışma düzeyinin sağlanabilmesi için örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük düzeyli çatışmalara yöneticiler tarafından yapılabilecek müdahale stratejileri üzerinde durulmaktadır.*

### 1. GİRİŞ

Modern toplumsal yaşamın bir gereği olarak düşünülen çatışma olgusu pek çok etmen ve faktörün bir sonucu olarak, birey ve grup yaşamının hemen her kesitinde ve değişik düzeylerde ortaya çıkmaktadır(Baysal, 1996: 309). Belirli bir amacı yada amaçları gerçekleştirmek için farklı kültürlerden gelen insanların oluşturduğu örgütlerde, çatışmalar kaçınılmaz bir hal almıştır. Örgütü oluşturan insanlar arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması doğaldır. Çatışmaların en önemli nedeni olan bu farklılıkların, örgütün yararına olabilmesi yada örgütün etkinliğine ve gelişmesine katkıda bulunabilmesi, çatışmaların etkin şekilde yönetilmesine bağlıdır.

Modern yönetim anlayışı tarafından savunulan bu görüş çerçevesinde gelişen çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması yerine, örgüt içindeki yüksek yada düşük düzeyli çatışmalara müdahale edilerek, örgüt için optimum bir çatışma düzeyinin sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

---

<sup>(\*)</sup> Araş.Gör.,Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F.

## **2. ÇATIŞMA**

Çatışma; sosyologlar, psikologlar, ekonomi ve politika gibi bir çok değişik bilim dallarında ele alınmış ve birçok araştırmalar yapılmıştır. Her bilim dalında çatışma için değişik tanımlamalar yapılmıştır. En genel anlamda çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir (Koçel, 1993: 395). Daha geniş olarak ise; kişiler yada gruplar arasındaki ilgi alanlarının, amaçlarının, tercihlerinin, değer yargıları ve algılarının farklı olmasından kaynaklanarak ortaya çıkan, taraflardan birinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olan, huzursuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kavga gibi olumsuz davranışlara neden olan sosyal bir olgu olarak ifade edilebilir.

Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere; çatışmaların ortaya çıkmasında temel faktör, insanlar arasındaki farklılıklardır. Kişiler arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı gibi farklılıkların nedeni, kişilerin farklı kültür ortamlarından gelmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu da örgüt içindeki çatışmaları kaçınılmaz hale getirmektedir. Çatışmalar sadece yukarıda bahsedilen farklılıklar dışında, toplum ve örgütler içinde artan karşılıklı bağımlılık, sınırlı kıt kaynakların paylaşımı, iletişim bozuklukları ve biçimsel yapılarda ortaya çıkan aksaklıklar nedenleri ile de ortaya çıkabilmektedirler.

Bir örgütü oluşturan ve farklı kültürlerden gelen insanlar; örgütün belirlenen amaçlara ulaşabilmesi yada en azından varlığını sürdürebilmesi için çaba harcarlar. Karmaşık örgüt yapıları, kompleks üretim ve pazarlama teknikleri, acımasız rekabet ortamı ve artan müşteri istekleri; örgüt içindeki bölümlerin, grupların ve bireylerin birbirlerine bağımlı olarak çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

Bu karşılıklı bağımlılık ve birlikte çalışma, beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Örgütteki bireylerin bilgi, kişilik, yetenek, ilgi alanı ve amaçları birbirlerinden oldukça farklı olduğundan, örgütte çeşitli çatışmalara neden olabilmektedir. Görüldüğü gibi örgütsel çatışma, bu karşılıklı bağımlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt içindeki bu karşılıklı bağımlılığın, örgütün amaçlarına ulaşması ve yaşamını sürdürülebilmesi için gerekli olduğu, örgütü oluşturan bireyler arasındaki farklılıkların ortadan kaldırılması mümkün olmadığından, örgüt içindeki çatışmanın örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu günümüzde kabul edilen bir gerçektir.

Modern yönetim anlayışı tarafından benimsenen bu görüş, çatışmaları tamamen ortadan kaldırmak ya da bastırmak yerine, örgütteki çatışmaların yönetim tarafından tanınmasını ve örgüt amaçlarına hizmet edecek şekilde yönlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu görüş;

1. Örgütsel çatışmaların, örgüt yapısındaki bozuklukların yada üst yönetim hatalarının bir göstergesi zorunluluğunun olmaması,

2. Çatışmanın örgütün bir parçası olduğunu, bunun temel nedenlerinin bireyler ve gruplararası farklılıklardan oluştuğunu; bu farklılıkların ortadan kaldırılmasının olanaksızlığını belirterek, çatışmaların tanınması ve çözümlenmesi gerektiğini,

3. Kontrol altına alınabilen yada yönetilebilen çatışmaların hem örgütsel, hem de bireysel amaçlar için yararlı olacağı, bastırılan yada kontrol altına alınamayan çatışmaların örgüte ve bireylere zararları olacağı, temellerine dayanılarak geçerlilik bulmuştur (Webber, 1979; 446).

Genel anlamda çatışmalar, hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçlara yol açan bir kavram olarak ele alınması rağmen, etkin şekilde yönetilebilen çatışmaların örgüte getirdiği olumlu sonuçlarının ortaya konulması, çatışmaya yeni bir anlam kazandırmaktadır.

Bu açıdan örgütün etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olmasının, arzulanan bir gerçek olduğu yapılan araştırmalarla açıkça ifade edilmektedir. Çatışmaların, belirli limitler çerçevesinde ve iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık gibi akımları motive eden, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan, üyeler arasındaki ilişkilerin ve iletişimi geliştiren, örgütsel yardımlaşmanın arttırılmasına katkıda bulunan, örgüte esneklik kazandırarak örgüt performansı üzerinde olumlu etkilerinin varlığından sözedilebilir. Bu da etkin olarak yönetilebilen çalışmaların örgütün ilerlemesine ve gelişmesine katkıda bulunacağı anlamına gelmektedir.

### **3. ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Örgütteki çatışmaların örgütün kaçınılmaz bir parçası olduğu, hatta çatışmanın örgütün gelişmesi için gerekli bir olgu olduğunun kabul edilmesi, örgüt yönetiminin çatışmalara olan bakış açısını değiştirmiştir. Örgüt içindeki çatışmaların bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması yerine, çatışmanın örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetilmesi ön plana çıkmıştır. Çatışma yönetimi, örgüt içindeki bireyler yada gruplar arasındaki çatışma seviyesini kontrol altına alarak, taraflar arasındaki anlaşmazlık ve huzursuzluğun örgütün yararına olacak şekilde yönlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Hampton, Summer ve Webber, 1982: 634).

Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir.

Çatışma yönetiminin fonksiyonlarından olan çatışma düzeyini açıklamak, yararlı olacaktır. Çatışmaların ve gerilimin belirli limitler içerisinde örgüte yararlı olacağından bahsedilmiştir. Bu limitler dışında çatışmaların, örgüt performansı üzerinde olumsuz etkisi olacağı aşıkardır. Örgütlerde çatışmalar çok yüksek yada çok düşük düzeylerde olabilir. Örgüt içinde yaşanan çatışmaların düşük olması, örgütün statükocu olduğunu, yeniliklere ayak uyduramadığını, değişimin ve ilerlemenin yaşanmadığını gösterir. Artan rekabet koşulları ve ilerleyen teknoloji, günümüzdeki örgütleri sürekli gelişmeye, yaratıcı olmaya ve değişimlere ayak uydurmaya zorlamaktadır. Düşük düzeyli çatışma yaşanan örgütlerin, bu gelişmelere cevap vermesi oldukça zordur. Bu koşullarda bir tür yapıya sahip örgütlerin varlıklarını sürdürmesi tehlikeye girmektedir.

Diğer yandan örgüt içinde yaşanan çatışmaların çok yüksek düzeyde olması yada kontrol edilememesi, örgüt içinde kaos ve karmaşıklık ifade etmektedir (Hampton, Summer ve Webber, 1982: 634). Bu düzeydeki çatışmalar, önemli kararların zamanında alınamamasına, bölümler yada gruplar arasında işbirliği ve güvenin yok olmasına, dolayısıyla iletişimin aksamasına neden olacaktır. Bu durum, işletmenin zararına olmakta, hatta işletmenin yaşamını tehlikeye düşürebilmektedir.

Görüldüğü gibi her iki düzeydeki çatışmaların da örgüt performansı üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Buna göre, örgütte durgunluğu önleyecek, yenilikçiliği motive edecek, gerginliklerden kurtulmayı sağlayacak, değişim ve gelişme tohumlarını atabilecek düzeydeki çatışmalar örgüt için optimal çatışma düzeyini ifade etmektedir (Dinçer, 1996: 360).

#### **4. ÇATIŞMANIN TEŞHİSİ**

Çatışmanın teşhisi, yapılacak müdahalenin başarılı olması için gerekli ve önemlidir. Çatışmaların açık bir şekilde ortaya çıkmasına kadar, genellikle yönetim tarafından tanınmayan çatışmaların ortaya çıktıklarında yönetim tarafından acil önlemler alınarak çözümlenmesi için çaba harcanır. Ancak, tam olarak teşhisi yapılamayan çatışmalara yapılacak müdahalelerin başarılı olacağı şüphelidir (Gordon, 1993: 471). Bu açıdan, çatışmaların teşhisi önemlidir. Çatışmaların iyi bir şekilde teşhis edilebilmesi için yöneticilerin, çatışmaya taraf olanları, çatışmanın çıkış nedenlerini, tarafların örgüt içindeki rollerini ve ilişki düzeyleri ile tarafların arzuladığı durumun ne olduğu hakkındaki sorulara cevap bulması gerekir. Yönetici gerekli olan bu bilgileri toplandıktan sonra, örgüt içinde optimal bir çatışma düzeyi sağlamak için gerekli müdahaleleri yapabilecek duruma gelecektir.

Burada hassas olan konu, yöneticilerin neyin yüksek, neyin düşük seviyeli çatışma olduğu anlayışına sahip olmalarıdır (Gordon, 1993: 471). Bu

konuya düşük ve yüksek düzeyli çatışmaların örgüt içindeki belirtilerini ifade ederek açıklık getirilebilir.

Düşük düzeyli çatışmalar yaşanan örgütte; bireyler, bindikleri dalı kesmemek için genellikle susmayı, karşı gelmemeyi ve durumu olduğu gibi kabullenmeyi yeğlerler. Daha iyi yol bulmak için herhangi bir uğraşta bulunmazlar. Bireyler birbirlerinin zayıf yönleri ve düşük performanslarına tolerans gösterirler (Stoner ve Freeman, 1989: 399). Bireyler veya gruplar arasında tartışmalardan ve çatışmalardan kaçınılmakta, grup içi çatışmalar teşvik edilmemektedir. Bireyler bu ortamın gruba ve örgüte yapacağı potansiyel tehlikelerden habersizdirler. Çatışma; gruplar arasında yaşanıyorsa, grup üyeleri diğer gruplarla olan çıkar ilişkilerini görmezlikten gelmektedirler. Grup içindeki farklılıkları azaltmak yada ortadan kaldırmak için birçok yazılı kurallar vardır. Grup üyeleri diğer gruplara "işbirliği yapma" anlayışı içinde yaklaşır (Gordon, 1993: 472).

Yüksek düzeyli çatışma yaşanan örgütlerde gruplar ve bireyler karşı gruba bağımlı olduğunu görmezlikten gelirler. Aşırı çatışmanın ortaya çıkardığı olumsuz ve yıkıcı sonuçlardan habersizdirler. Taraflar birbirine aşırı rekabet anlayışı içersinde yaklaşır. Grup üyelerinin davranışları genellikle agresif bir tarzdadır (Gordon, 1993: 472). Gruplar arasındaki haberleşmenin azalması ve güvensizliğin artması, işbirliğinin azalmasına neden olur. Başka bir grupla çatışma içinde olan grup, kendi aralarındaki farklılıkları bir kenara bırakarak grup içi dayanışma ve uyumlarını artırma gayreti içindedir. Bunun temel nedeni, dışarıya karşı dayanışma içinde olduğunu göstermek istemeleridir. Bu gibi durumlarda, grup ilke ve normlarına uymak daha da önem kazanmaktadır. Grup üyeleri çatışmaya girdiği karşı tarafı, belirli bir olumsuz kalıba dahil etme eğilimindedirler (Koçel, 1993: 363).

Yukarıda tanımlanan düşük yada yüksek düzeyli çatışma belirtileri, çatışmanın doğru teşhis edilmesinde ve kullanılacak müdahale türlerinin belirlenmesinde, yöneticiler için önemli bir yol gösterici olacaktır.

## **5. ÇATIŞMA MÜDAHALE TEKNİKLERİ**

Yukarıda bahsedildiği gibi örgütlerde değişik düzeylerde çatışmalar yaşanmaktadır. Çatışmalar, taraflar arasında küçük bir anlaşmazlıktan, tarafların birbirleriyle kavga etmesine kadar varan boyutlarda sonuçlanabilmektedir.

Yüksek düzeyli çatışmanın örgüt için zararlı ve yıkıcı olacağı açıktır. Ortaya çıkan yüksek düzeyli çatışmaları azaltmak için kullanılan taktik ve stratejilere oldukça önem verilmiştir. Bunun yanında, örgüt performansını olumsuz etkileyen düşük düzeyli çatışmalara ve bu düzeydeki çatışmaları

arttırmak için kullanılan taktik ve stratejilere çok daha az önem verilmiştir (Gordon, 1993: 469).

Burada, yöneticilerin örgüt içindeki çatışmaların azaltılması yada yükseltilmesi için kullanabileceği müdahale tekniklerinden bahsedeceğiz. Müdahaleden kastımız, yapıcı çatışmayı yada optimal çatışma düzeyinin sağlanması için çeşitli stratejiler kullanılarak yüksek düzeyli çatışmaları azaltmak yada düşük düzeyli çatışmaları yükseltmektir.

Yüksek düzeyli çatışmalar yaşanan örgütte örgüt yönetiminin kullanabileceği stratejiler şunlardır:

**Üst Hedefler Belirleme:** Bu strateji, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmalarını gerekli kılan bir yöntemdir (Koçel, 1993: 406). Bu stratejinin uygulanması, çatışan tarafların belirlenen amaçlara diğer tarafın yardımı olmaksızın ulaşamayacaklarını anlamalarıyla başlar. Bu da çatışan taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılık ve dayanışmanın ön plana çıkararak çatışmaların hafiflemesine neden olabilecektir.

**Yüksek Düzeyli Çatışmaların Zararlarını Açıkça Ortaya Koyma:** Yüksek düzeyli çatışmaların hem taraflara hem de örgüte yüklediği maliyetler, çatışan taraflara anlatılarak tarafların bilinçlendirilmesi sağlanır. Taraflar, aşırı çatışmaların olumsuz sonuçlarını görerek, kendi aralarında uzlaşma yoluna gitmeyi arzulayacaklardır.

**Grup İçindeki Farklılıkların Üzerinde Durulması:** Eğer çatışma, iki grup arasında yaşıyorsa, grupların kendi içindeki farklılıklarının açığa çıkarılması, iki grup arasındaki çatışmaları azaltabilir. Grupların kendi içlerindeki farklılıklarının üzerinde durmaları, grubun iç ahenginin bozulmasına neden olacaktır. Bu amaçla, kendi içlerindeki sorunları çözmek için çaba harcayacaklardır. Böylece diğer grupla olan çatışmada geçici bir sürede olsa bir azalma görülecektir.

**Taraflar arasındaki olumsuz kalıp-yargıların ortadan kaldırmak:** Tarafların biraraya gelmeleri sağlanarak, aralarındaki yanlış algılamaların ve kavram kargaşalarının birbirleri ile yüzyüze konuşularak tartışılması, tarafların ortak ve farklı yönlerinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Taraflar bu tartışma esnasında, birbirlerini gerçekten anlamaya çalışırlar. Bu da tarafların daha önce birbirlerine yakıştırmış olduğu olumsuz kalıp-yargıların ortadan kaldırılmasına neden olur. Bu sayede taraflar arasındaki çatışmanın hafifletilmesi sağlanabilir.

**Karşılıklı Etkileşim ve İletişim Ödüllendirilmesi:** Bireylerin yada grupların koordinasyon ve yardımlaşma sorunları üzerinde çalışmalarını için aralarındaki

karşılıklı etkileşim ve iletişimin desteklenmesi ve ödüllendirilmesi gerekir. Örneğin, örgütsel ödüllerin grupların birbirine yardım etme derecesine göre verilmesi gibi. Bu durum, grupları birbirleriyle işbirliği yapmaya ve yardımlaşmaya yönlerecektir (Baysal, 1996: 319). Birbirleri ile işbirliği yapma anlayışı içinde yaklaşan gruplar, aralarındaki anlaşmazlıkları gidermek için kendi aralarında çeşitli alternatifler bulma yoluna gideceklerdir.

**Yapısal Değişiklikler Yapmak:** Bu yöntem, örgütsel çatışmaların giderilmesinde örgüt yapısının değiştirilmesini temel alır. Bu yollar arasında rotasyon, koordine edici mevkiler oluşturma, bir itiraz sistemi geliştirme, grup ya da örgütün sınırlarını genişletme, görev tanımlarının yenilenmesi sayılabilir. Rotasyondan amaçlanan, her üyenin diğer gruplarda da yer alarak, onların sorunlarını ve düşünce yapılarını kavramalarını sağlamaktır. Böylece bir bölümün üyesi, diğer bölümlerle ilgili kalıplaşmış düşüncelerinden sıyrılıp, kendi bölümünün, o bölümlerle ilgili sorunlarının çözümüne daha yapıcı şekilde yaklaşabilir yönlerecektir (Baysal, 1996: 319). Çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek, karşılıklı ilişkiler azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma imkanları ellerinden alınmaktadır (Eren, 1991: 443). Bir diğer yol da, grup ya da bölümün sınırlarını, çatışan grup yada bölümleri kapsayacak şekilde genişletmektir. Bundan amaçlanan, grup içi birlik duygusunun yerleştirilmesidir.

**Üçüncü bir tarafın yargısı:** Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorsa ve yönetici de onları bir ortak noktada buluşturamıyorsa, objektifliğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurularak aralarındaki çatışmaların çözümlenmesine ya da en azından aralarındaki çatışmaların hafifletilmesine neden olacaktır (Eren, 1991: 441).

**Örgüt geliştirme tekniklerinin uygulanması:** Çatışmanın muhtemel olduğu durumlarda bireylerin yada grupların birbirlerini daha yakından tanımalarına imkan verecek olan örgüt geliştirme tekniklerine başvurulması yararlı olacaktır. Bunların başında duyarlılık eğitimi, T-Grubu, takım kurma ve biraraya getirme toplantıları gibi çalışmalar gelmektedir (Eren, 1991: 444). Bu çalışmalarda taraflar birbiraraya gelerek, karşılıklı bilgi alışverişinde bulunarak aralarındaki ortak ve farklı yönlerini görme ve birbirlerini anlama imkanına sahip olacaktır. Bu da çatışmaların azaltılması yönünde bir etki yapacaktır.

Düşük düzeyli çatışmalar yaşanan örgütte, örgüt yönetiminin kullanabileceği stratejiler şunlardır:

**Rekabeti teşvik etmek:** Örgüt içinde rekabeti teşvik ederek, yaratıcılığın ortaya çıkması, özellikle gruplararası çatışmalarda çatışan grupların kendi içindeki bağlılığının ve takım ruhunun gelişmesine neden olur (Baysal, 1996:

321). Bu yöntem, grup birliğini ve dayanışmasını artırarak, gruplar arasında "biz ve onlar" ortamının yaratılmasını, gruplar arasındaki çıkar ilişkilerini ön plana çıkarmayı hedeflemektedir. Bu da gruplar arası çatışmaları artırıcı bir etki yapacaktır.

**Bireyler yada gruplar arasında çıkar ilişkilerinin ve farklılıkların üzerinde durulması:** Bireyler yada gruplar arasındaki çıkar ilişkilerinin ve farklılıklarının açıkça ifade edilmesi, karşılıklı bağlılığın önemsenmemesi, bireyler ve gruplar arasındaki çatışmaları arttıracaktır.

**Örgüt kültürünün değişmesi:** Çatışmanın kaçınılmaz ve örgütün bir parçası olduğu bilinen bir gerçektir. Bir diğer gerçek de, çatışmaların sonucunda ortaya çıkan olumlu yada olumsuz sonuçlarıdır. Yöneticiler bu gerçekleri gözönüne alarak, ortaya çıkan çatışmaları en etkin biçimde yönetmek için çaba sarfetmelidirler. Çatışmanın etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, örgüt içindeki bireylerin farklı fikirlerini rahatlıkla ve kimseden çekinmeden söyleyebilecek, tartışmaları teşvik edecek, yenilik ve yaratıcılık ile değişimi ön plana alacak bir örgüt kültürüne gereksinim vardır. Böyle bir atmosferde bireyler, tartışmalardan ve çatışmalardan korkmayacak, kendilerini rahat hissederek ve farklılıklarını açıkça ortaya koyacaklardır.

**Grupların ve bölümlerin amaçları ve aralarındaki ilişki sınırlarının çizilerek aralarındaki farklılıkların arttırılması:** Grupların ve bölümlerin amaçları, ilişkileri ve aralarındaki sınırlarının ortaya konulması, aralarındaki farklılıkların açıkça görünmesine neden olacağı gibi, aralarında çatışma yada çatışmalar çıkmasına neden olabilecektir.

**Eleman transferi:** Durgun olan bir grubu ve örgütün aktif hale gelmesini sağlamada kullanılan yöntemlerden biri de; değerleri, tavırları ve yönetim tarzları örgüt normlarından farklı yöneticileri grubun yada örgütün başına getirerek, yeni bir havanın oluşmasını sağlamaktır (Stoner ve Freeman, 1989: 399).

**Aykırı düşünen insanların bulunması:** Örgütteki çoğunluğun beslediği duygu ve düşüncelerin aksini savunan, kendisi doğruluğuna inansa da her fikri eleştiren kişilerin varlığı, bir anlamda örgüt için bir kontrol mekanizması görevi görecektir. Tartışmalar çıkarmak suretiyle fikirlerin kalitesinin artmasına ve sessiz grubun fikirlerini söylemesine imkan verecektir (Dinçer, 1996: 366). Örgüt içerisinde yöneticiler tarafından bilinçli bir şekilde seçilen ve eğitilen bir bireyin, grup toplantılarında ortaya atılan fikir ve önerileri sürekli eleştirmesi ve herşeye karşı gelmesi, bir tartışma ortamının doğmasını sağlar. Bu tartışma ortamı ortaya atılan fikirlerin olumlu yada olumsuz yanlarının açıkça ortaya konulmasına, fikir ve önerilerinin geliştirilmesine ve sağlıklı kararların



alınmasına neden olur. Böylece, yöneticiler tarafından örgüt içinde yaratılacak "Hayırcılar", grup içindeki statükoyu bozarak gruba bir aktiflik getirecektir.

**Reorganizasyon:** Yapı değişiklikleri, çatışmaların azaltılmasında olduğu kadar oluşturulmasında da kullanılabilirler. Kararların merkezileştirilmesi, grupların dağıtılması, birimler arasındaki bağımlılığın artırılması; statükoyu sarsarak, örgüt içi dinamikleri tekrar işler hale getirir (Dinçer, 1996: 366). Uzun zamandan beri beraber çalışan grupların dağıtılması yada gruplara yeni bireylerin atanması, örgütte belirsizlik durumu yaratır. Bu gibi durumlar, çatışmaların çıkmasına yada mevcut çatışmaların artmasına neden olabilir.

**İletişimin kullanılması:** Örgüt içindeki haberleşme kanalları kullanılarak çatışmalar teşvik edilebilir. Bireylerin yada grupların normal olarak aldıkları rutin bilgilerden maruz bırakmak, örgüt içine doğru olmayan haberler yaymak yada haberleşme zincirine yeni gruplar eklemek, örgüt içinde yeni çatışmaların çıkmasına neden olabilir.

**Hiyerşik baskılar:** Bireyler ve grupların düşük performanslarından dolayı bu bireyler ve gruplar üzerinde hiyerşik baskılar kurulabilir (Gordon, 1993: 473). Bu da çatışmaların çıkmasına ya da mevcut çatışmaları artmasına neden olur.

## 6. SONUÇ

Örgüt yönetiminin örgüt içi çatışmalara yaklaşım tarzı, son yirmi yıl içinde farklılık göstermiştir. Klasik yönetim yaklaşımında çatışmalar, örgütlerin ahenkli ve etkin işlemlerini etkileyen durumlar olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışmaların ortaya çıkış nedeni, yönetim ilkelerinin hatalı uygulanmasından kaynaklanmaktadır.

Modern Yönetim anlayışına göre ise çatışmalar, örgüt için kaçınılmaz ve bazı durumlarda arzulanan bir gerçek olduğudur. Bu görüşe göre çatışmalar, çok çeşitli nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bu nedenlerin en başında, örgütü oluşturan bireyler arasındaki farklılıklardır. "Farklılıkları yaşamın tuzu biberi" olarak kabul eden bu görüş, çatışmaların örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinde önemli rolü olduğunu kabul etmektedir. Günümüzde de kabul edilen bu görüş birçok şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde hassasiyetle durulmasını ve çatışmaların etkin şekilde yöneltmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Örgüt içerisinde çok değişik düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların hem örgüt içinde bir durgunluğa neden olmaması, hem de örgüt içinde sürekli huzursuzluk ve kavgaların yaşanmaması için örgüt içindeki çatışmaların optimal bir düzeyde tutulması gerekmektedir. O halde yapılması gereken, örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük seviyeli çatışmalara müdahale edilerek, örgüt

içinde optimal bir çatışma düzeyinin sağlanmasıdır. Burada örgüt yöneticilerine düşen görev, örgüt içinde yaşanan yüksek yada düşük düzeyli çatışmalara müdahale etmek, kendi örgüt yapısına uygun optimal çatışma düzeyini sağlamak ve bu çatışmaları örgütün yararına katkıda bulunacak şekilde yönlendirmektir.

Etkin çatışma yönetiminin örgüt içindeki önemi gittikçe artmaktadır. Bu gelişmelerin temel nedeni, yaşadığımız küresel değişimlerdir. Hızla küreselleşen, teknolojik ilerlemenin önüne geçilemeyen, ulusal ve uluslararası acımasız rekabetin arttığı, insanlar arasındaki karşılıklı bağımlılığın kaçınılmaz olduğu ve insanlar arasındaki farklılığın belirgin bir şekilde ortaya çıktığı dünyamızda, çatışmalar kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu var olan ortam, çatışmaları etkin şekilde yönetebilecek niteliklere sahip yöneticilere olan gereksinimi mutlak bir gerçek olarak ortaya çıkarmaktadır.

#### ABSTRACT

The general meaning of conflict is often viewed negatively. It brings to minds anger, tension, disagreement and fighting. People usually have negative and painful experiences when they are in conflict. People simply respond to conflict by either avoiding or attacking the other person's feelings. When people do not know how to work with conflict constructively, it becomes destructive which results in animosity, poor performance and productivity.

On the other side, if the organizational conflict can be managed properly, it can become a positive source of energy and energy and can have positive effects on organizational performance and productivity.

Therefore, in this paper, it has been aimed to emphasize strengths of constructive conflict as a positive source of energy, and an inevitable reality for organizational effectiveness and productivity. It also aims to demonstrate the strategies that can be used by managers to provide optimum conflict level to interfere in the high and low levels of conflict that takes place in the organizations.

#### KAYNAKÇA

BAYSAL Can ve TEKARSLAN Erdal (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, Avcıyol Basın Yayın, İstanbul.

*Etkin Çatışma Yönetimi*

- DİNÇER Ömer ve FİDAN Yahya (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta, İstanbul.
- EREN Erol (1991), *Yönetim ve Organizasyon*, İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- GORDON Judith (1993), *Organizational Behavior*, Allyn and Bacon Company, Boston.
- HAMPTON David, SUMMER Charles ve WEBBER Ross (1982), *Organizational Behavior and the Practice of Management*, Scott Foresman Company, Illinois.
- KOÇEL Tamer ( 1993), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- STONER James ve FREEMEN Edward (1989), *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- WEBBER Ross (1979), *Management: Basic Elements of Managing Organizations*, Richard Irwin, Inc., Illinois.