

ÖRGÜTLERDE GRUPLAR VE ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA ÜZERİNE NOTLAR

Doç. Dr. Muharrem VAROL

Hemen hemen her birey, iş yaşamında olsun, iş dışı yaşamında olsun bir ya da birkaç grubun içinde yer alır, bir ya da birkaç grubun üyesidir. Bu bakımdan, tüm toplumsal yaşamımızın çeşitli gruplar içindeki yaşantılarımızdan oluştuğu söylenebilir. Ailedeki, iş ve meslek gruplarındaki, siyasal gruplardaki, arkadaş gruplarındaki v.b. yaşantılarımız, toplumsal yaşamımızın birer parçasıdır.

Bu yazımın amacı, iş yaşamında grup olgusunu ve örgütsel çatışmayı bazı yönleriyle irdelemektir. Bu irdelemeyi de şu tür sorular çerçevesinde yapmaya çalışacağız:

- İş yaşamında grup kavramı neyi, neleri ifade eder?
- Bir grubun, özellikle bir iş grubunun başarısını veya etkililiğini belirleyen etkenler nelerdir?
- Grupların birey üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Bir örgütte, bir işyerinde ne tür gruplar oluşabilir ya da bulunabilir? Bunlardan örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda nasıl yararlanılabilir? Bundan da önce, iş yaşamında ortaya çıkan, çıkabilecek olan grupların bu yaşam üzerindeki etkileri nelerdir, neler olabilir?
- Örgütsel yaşamda, iş yaşamında, gerek gruplar arasında, gerekse elemanlar arasında ne tür çatışmalar ortaya çıkar veya çıkabilir ve bu çatışmaların örgütsel yaşam ve örgütsel başarı üzerinde etkileri nelerdir, neler olabilir?

I — GRUP VE GRUP BAŞARISINI BELİRLEYEN ETKENLER

1. Grup Deyince:

Yukarıda, herbirimizin toplumsal yaşamının, aile, iş grubu, arkadaş grubu, toplumsal-ekonomik ve siyasal türden çeşitli gruplarda geçtiğini belirttik. Bu, bizim toplumsal yaşamımızın çeşitli yönleri bulunduğunu, çeşitli amaçları gerçekleştirmek için çeşitli roller üstlendiğimizi gösterir. Her bir rolü yerine getirirken de, o rollerin bizde uyandırdığı çeşitli duyguları yaşadığımızı işaret eder. Bunun yanısıra, her bir rolü yerine getirmek bakımından belli/belirsiz birtakım sınırlamalarla karşılaşacağımızı, bazı kurallara uymak durumunda kalacağımızı da belirtir. Demek ki, han-

gi türden grupta ya da toplulukta olursak olalım, başkalarıyla iletişim- etkileşimde bulunuyor ve edimlerimize o başkalarına göre yön veriyor ve ya davranışlarımızı onlara göre düzenliyoruz. Bir başka deyişle, bir grubun içinde olmakla, bir ölçüye kadar o grubun üyelerinden uymalarını istediği ortak tutum ve davranış örüntülerini (kalıplarını) benimsemiş oluyoruz. Örneğin, isteyerek girmediğimiz, yani doğal bir grup olan aileye baktığımızda bunu görürüz. İş grubu için de benzeri şeyler geçerlidir. Her üye; işgören veya eleman, hangi düzeyden olursa olsun, belli rolleri yerine getirmek ve bu rolleri yerine getirirken de belli kurullara uygun davranmak durumunda kalır.

O halde, grup denildiğinde:

- ortak amaçlara,
- bu amaçları gerçekleştirmek için belirlenmiş bir statü ve rol düzenine,
- bu statü ve rollerin gereklerinin yerine getirilmesi sürecinde rehber olacak bir ortak değer ve kurallar takımına,
- bir bütün oldukları bilincine, bir başka deyişle, onları grubun dışında kalanlardan ayıran "biz duygusu"na sahip(!) insan topluluğu anlaşılır.¹

2. Grup Başarısını Belirleyen Etkenler:

Grupların türlerine göre etkililik veya başarı ölçütlerinin tanımları değişebilir.

a) Bazı gruplar için başarının ölçüsü verimliliklidir. Örneğin, günde kaç ekmek üretilmesi planlandı, kaç tane üretildi? Kaç otomobil montajı planlandı, kaç yapıldı? Gerçekleştirilen üretim, günlük, aylık veya yıllık olarak planlanana denk mi? v.b. Bunlar bir banka açısından ifade edilirse, sorular şöyle olabilir:

— Bu yıl tahmin edilene uygun bir mevduat artışı sağlanabilmiş midir?

¹ Grup tanımı konusunda bk.:

- Krech, Crutchfield, Ballachey, *Cemiyet İçinde Fert*, Çev. Mümtaz Turhan, İst., 1971: 173 v.d.
- Öncü, Ayşe, *Örgüt Sosyolojisi*, TSB Yay., Ankara, 1976: 93-94.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem, *İnsan ve İnsanlar*, İst., 1979: 200.
- Tolun, B., İsen G., Batmaz, Veysel, *Ben ve Toplum*, Teori Yay., Ankara, 1985: 238-40.
- Köknel, Özcan, *İnsanı Anlamak*, Altın Kitaplar Yay., İst., 1986: 158-159.
- Tannenbaum, A.S., *İşletmede Sosyal Psikoloji*, Çev. N. Sağtür (tarihsiz), s. 56-57.

— Yıllık işlem hacmi, tahmin edilene denk mi gerçekleşti?

— Gerçekleşen kâr, öngörülene denk mi? v.b.

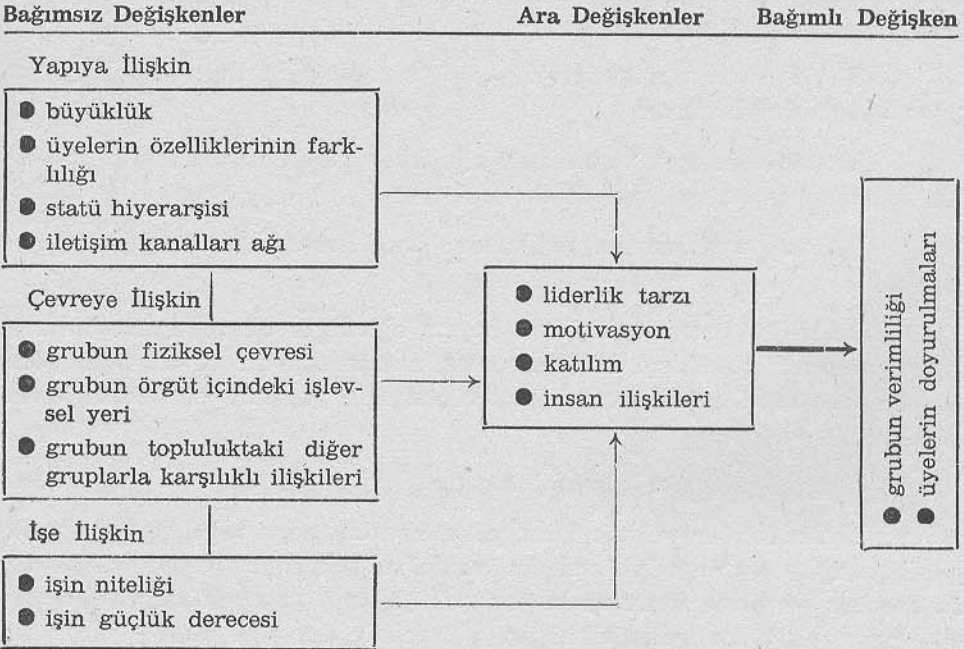
b) Bazı gruplarda ise, başarı ölçüsü sağlanan doyumdur. Örneğin, bir spor klübü için, kaç maçın kazanıldığı, bir sosyal hizmet kuruluşu içinse, ne büyüklükte bir kitleye hizmet götürüldüğü başarı ölçütü olabilir.

c) Bazılarında ise, başarı elde edilen yaratıcı sonuçlarla belirlenebilir. Örneğin, fikir ve sanat kurumları için, kaç özgün eserin üretildiği ölçüt olabilir.

d) Bazılarında da, üyelerin, gösterilen kolaylıklar yoluyla yaşadıkları duyguların yoğunluğuyla ölçülebilir. Örneğin dinsel bir grupta, statü sembolünün verdiği ait olma duygusunun sağladığı doyum, bir gönüllü hizmet kuruluşunda gerçekleştirilen hizmet nedeniyle üyelerin sağladıkları doyum duygusu gibi.²

Bunlardan, işin/grubun türüne göre hangisi alınırsa alınsın, başarının gerçekleşmesini etkileyen birtakım etkenler vardır. Başarı, bu etkenler arasındaki etkileşimin bir sonucudur ya da türevidir. Bu etkenler ve birbirleriyle ilişkileri şöyle bir çizelgede gösterilebilir:³

(Çizelge — 1)



² Bu konuda daha fazla bilgi için bk.: Krecht, et. al., 1971: 292-293.

³ Bu çizelge konusunda bk., Krech, et. al., 1971: 297, şekil: 13-1.

Bu çizelgedeki değişkenler veya etkenler arası ilişkilere, azçok genel ilişkiler veya olasılıklar olarak bakılmalıdır. Bazan, bir ara değişken olan liderlik tarzı, bir bağımsız değişken gibi rol oynayarak ve diğerlerine biçim vererek, grup başarısında birincil önemde belirleyicilik niteliği kazanabilir.

3. McGregor ve Etkili Bir Grubun Özellikleri:

McGregor etkili bir grubun özelliklerinin şunlar olması gerektiğini belirtmektedir:

1. Rahat, yumuşak ve resmi olmayan bir iklim
2. Grubun işiyle ilgili ve o sınırlar içinde kalmak üzere, hemen herkesin tartışmalara katılması,
3. Üyelerce iyice anlaşılıp benimsenmiş grup hedeflerinin varlığı. Bu hedeflere ilişkin tartışmaların, herkesin benimseyebileceği bir formülle varıncaya kadar sürmesi,
4. Her üyenin düşüncelerini çekinmeden söyleyebilmesi ve dinlenmesi,
5. Anlaşmazlıkların başkıcı bir tutumla ele alınmayıp, nedenlerinin araştırılarak çözümlenmeye çalışılması,
6. Hemen herkesin onaylayabildiği bir biçimde karar alınması ve buna uygun davranılması,
7. Eleştirilerin açık ve rahat bir biçimde yapılabilmesi, saldırganlıktan kaçınılması,
8. Eyleme, uygulamaya geçilmeden önce herşeyin açıkça ortaya konulması,
9. Liderliğe gereksiz biçimde boyun eğiciliğin olmaması ve liderliğin hükmetme boyutunu kullanmaması, zaman zaman ve duruma göre el değiştirmesi. Kimin denetlediğinden çok, işin yapılmış olmasının önem taşıması,
10. Grup üyelerinin iş bilincine sahip olmaları.⁴

Bu betimlemeler pekçok Türk yönetici tarafından ideal şeyler olarak görülüyor. Oysa, dünyadaki gelişim bu doğrultuda seyretmektedir. Bu tür iş grupları yaratma konusunda pek çok çalışma yapılmaktadır. Bir çok yönetim tekniği de geliştirilmiştir. Ülkemizde de, son birkaç yıldır bu

⁴ McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, 1960. Ayrıca, bk.: Krech, et. al., 1971: 293-294.

tekniklere ilişkin eğitim veren firmalar ortaya çıkmıştır. Burada bu gelişmeleri irdelemeye girmeyeceğiz.

II — GRUBUN BİREYE ETKİSİ-GRUP DİNAMİĞİ

Grup dinamiği kavramı, grup içinde oluşan neden-sonuç ilişkileri, grupların oluşması, işleyişi ve değişmesine ilişkin bir kavramdır. Sürekli devinim halinde olma ve kendi gücüyle değişme olgusunu içeriyor. Bu kavramın, günümüzde, grup ruhu kavramının yerini aldığı da söylenebilir. Böylece, grubun birey üzerindeki etkileri de bu kavramın kapsamı içinde yer almaktadır.⁵

Grubun birey üzerindeki etkileri üç bakımdan ele alınabilir:

- a) Grup kurallarının gelişmesi ve bireyin bu kurallara uyması, toplumsal etki ve uyma davranışı bakımından,
- b) Grubun bireyin tutum değişimine etkileri bakımından,
- c) Grubun bireyin verimliliğine etkileri bakımından.

1. Toplumsal Etki ve Uyma Davranışı:

Uyma davranışının üç türü bulunmaktadır: **itaat, özdeşleşme, benimseme.**

Uyma davranışı kişisel ve toplumsal etkenlerin etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.⁶

Grubun birey üzerindeki toplumsal etkisi ile uyma davranışı ilişkilendirildiğinde, bu ikisi arasındaki ilişkileri şöyle bir çizelge halinde göstermek olanaklıdır.⁷

(Çizelge — 2)

	Kurala bağımlı davranış	Kuraldan bağımsız davranış
Uyma	itaat, özdeşleşme	benimseme
Uymama	ters tepki	bağımsızlık

Kurala bağımlı davranışlar, toplumsal etki kuralsal veya zorlayıcı olarak algılandığında ortaya çıkıyor.

⁵ Bk.: Kağıtçıbaşı, 1979: 202-203; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 244-247; Köknel, 1986: 162-163.

⁶ Kağıtçıbaşı, 1979: 75-79; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 286-300.

⁷ Kağıtçıbaşı, 1979: 74.

Kuraldan bağımsız davranışlar ise, toplumsal etkinin kuralsal-kural getirici veya zorlayıcı değil, bilgi sağlayıcı olarak algılanmasının bir türevidir.

Bazı araştırmalara göre, bilgi değiş-tokuşu ya da akışının en fazla olduğu gruplarda, birbirinden farklı görüşlere daha çok rastlanabiliyor. Dolayısıyla, grup normlarından sapma davranışları da, bilgi alışverişinin önemli bir düzeyde olduğu gruplarda görülebiliyor. Bu, bilgilenme düzeyleri artan bireylerin kendileri adına karar verebilme inisiyatiflerinin arttığı veya artacağı anlamına geliyor. Bir başka deyişle, yeterli bilgiye sahip olduğuna inanan bireyler, karar alabilmeyi de üstlenebilmektedirler⁸ Yöneticilerin, elemanlarından bilgi saklamalarının bir nedeni de bu olsa gerektir: karar verme tekelini ellerinden bırakmak istemeyen veya karar alma sürecine katılımı benimsemeyen yöneticilerin, görel olarak çok daha fazla bilgi saklamaları olasılığı vardır.

Burada, uymama yönündeki davranışların, **ters tepki** ile **bağımsızlığın**, ne anlama geldiklerini de kısaca belirtmek gerekiyor.

Ters tepki: Örneğin, bir ast, amirinden gelen bir talebi yalnızca inat olsun diye karşılamıyorsa, yani talebin kural dışı olmadığı bir durumda onu yerine getirmiyorsa, bir ters tepkide bulunuyor demektir. Bu tür bir davranış, amirin etkisinin bireyce doğru ya da yanlış algılanması veya yorumu ile ilgili değildir. O etkiye karşı bir direnmedir.

Bağımsızlık: Bir ast, amirinin yapılmasını istediği bir işlemi, onun belirttiği biçimde yapmayabilir. Çünkü, işlemin o tarzda yapılmasını doğru bulmamakta, duruma uygun bir işlem tarzı olarak görmemektedir. Dolayısıyla, burada etkiye bir direnme değil, etkinin yanlış olarak yorumlanması söz konusudur.⁹ Örneğin, müşterilerle ilişkiler bakımından çok kesin kurallar saptanamaz. Böyle olunca, ast, amirinin bu konuda yapılmasını istediği türden bir davranışı doğru bulmayabilir. Başka tür bir davranışı yeğleyebilir. "Müşteri daima haklıdır" ilkesi, gerçekten öyle olduğunu değil, müşteriye karşı hoşgörülü ve duyarlı davranmak gerektiğini ifade eder, daha çok bu anlama gelir.

Müşteri ile ilişkileri etkileyen etkenler çok ve çeşitlidir. Sözkonusu etkenler örgüt kültürü ve iklimi ile de ayrılmaz bir bağıntı içindedirler. Dolayısıyla, örgüt kültürü ve iklimine ilişkin pek çok gerekliliği yerine getirmeksizin, elemanların müşteri ile ilişkilerini gözetim ve denetim altında tutmayı amaçlayan bir uygulamayı başlatmak girişimi, elemanları yoğun bir gerilime sokmaktan başka bir sonuç getiremeyebilir. T.C. Ziraat

⁸ Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 246.

⁹ Bk.: Kağıtçıbaşı, 1979: 73.

Bankası'nın, son zamanlarda başlattığı bu tür bir uygulama, bize, çağdaş yönetim ve halkla ilişkiler teknikleriyle tutarlı bir uygulama olarak görünmemektedir...

Grubun birey üzerindeki kuralsal etkisi bakımından sorulabilecek sorulardan biri de şu olabilir: Grup ya da örgüt hiyerarşisinde hangi basamaktan üyeler daha çok uyma davranışı gösterirler?

Bazı araştırmalara göre, **benimseme** türü uyma davranışı en fazla **orta basamak** elemanlarda görülmektedir. Bunlar için grubun cazip olduğu belirtilmektedir. Yerlerini sağlamlaştırma yanısıra, statülerini de yükseltme çabası içindedirler. Yalnızken bile uyma davranışını sürdürürler. Bize göre, bu tür bir açıklama, o elemanlar emekliliğe yaklaşmamışlarsa, kendileri için yeni iş seçenekleri yaratmamışlarsa v.b. koşullarla kabul edilebilir.

En alt ve **en üst** kademelerde uyma davranışının, ortadakilere göre daha az olduğu da öne sürülmektedir. Buna göre, en alttakiler, yalnızken kuralları bir yana bırakabilirler. Ama, normalde gruptan atılmamak (ülkemiz çalışanları için oldukça önemli bir etken) için gruba uyar görünürler. Bir başka deyişle, bunlarda itaat türü uyma davranışının daha çok görüldüğü söylenebilir. Çünkü, onlar için grubun çok fazla cazibesi yoktur ve çoğu kez beğenilmediklerini bilirler. En altta oldukları için de, kurallara uymadıklarında kaybedecekleri çok şeyin olmadığını düşünürler, statülerinin pek fazla değişmesi sözkonusu olmayacaktır.

En üsttekiler, kazanabilecekleri kadar statü kazanmışlardır. Dolayısıyla güven duygusu içindedirler, kurallara titiz biçimde uymaları gerekmez.¹⁰ Üst basamaktakilerin, kuralları uygulamakta görece daha esnek davranabilmeleri, kayırmacılık ve özel işlem yapabilmelerinin buldukları konuyla yakından ilişkisi olduğu düşünülebilir. Bu tür bir esneklik, üst basamaktakilerin adeta ayırıcı özelliklerinden biri gibidir. İş takipçilerinin, öncelikle bunlarla ilişki kurmaya çalışmaları da bu yüzdendir.

2. Grubun Bireyin Tutum Değiştirmesine Etkisi:

Tutumlarımızın çeşitli işlevleri vardır. Bunlar şöyle belirtilebilir:

a) Tutumlarımız ne ile ilgiliyseler, o konudaki bilgilenme gereksinmemizi yaratıcı ve giderek bilgi sağlayıcı bir işlev görebilirler. Bunun için grubu bir tür referans odağı olarak ele alabiliriz, bilgilenme gereksinmelerimizi karşılamak için ondan yararlanabiliriz.

b) Başkalarıyla, toplumsal koşullar ile uyumlu olmamızı sağlayıcı işlev görebilirler. Tutumumuzla gruba uyup benimsenmeye çalışabiliriz.

¹⁰ Bk.: Kağıtçıbaşı, 1979: 204-205; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 246.

c) Benliğimizi koruma ve açıklama işlevi görebilirler. Örneğin, kendimizde kabullenemediğimiz olumsuz özellikleri başkalarına atfedebiliriz. Başkalarını küçük görme tutumları bunun bir yansıması ve göstergesi olabilir. Bununla kendi benliğimizi kendi gözümüzde bir tür yükseltmek çabası sergilemiş olabiliriz. Bunun gibi, kendi kimliğimize ilişkin değerleri, düşüncelerimizi de tutumlarımızla açıklayabiliriz.¹¹ Bütün bunlar, iş yaşamı ve iş grupları için de geçerli durumlardır.

Grubun, bireyin tutum değiştirmesi konusunda iki tür etkisinden sözedilebilir: olumlu ve olumsuz.

Olumlu etkisi: Bireyin, bir örgüt elemanının, tutum değiştirmesi grubun kuralları doğrultusunda ise, grup bunu artırıp pekiştirici rol oynayabilir. Örneğin, kurallara uygun davranan, istenenleri zamanında yerine getiren elemanların grupça benimsenip ödüllendirilmesi sözkonusu olabilir. Giderek, grup ve onun amaçları ile daha çok özdeşleşmesine yol açabilir. Ancak, bu tür bir etki, grup yaşamında **değerbilirlik ilkesi** önemli bir yere sahipse sürekli olabilir.

Olumsuz etkisi: Bir işgören veya eleman, grup/örgüt kurallarına ters düşen tutumlar edinme ve göstermeye başlamışsa, grup bu tür tutum değiştirmeyi engelleyici etkilerde bulunacaktır. Çeşitli cezalandırma biçimleri bunun için vardır.

3. Bireyin Verimliliğine Etkisi:

Bu konuda belirtilmesi gereken bazı noktaları şöylece özetlemek olanaklıdır:

a) Bireyler, grup içindeyken kendi kendilerine yaptıklarından daha fazla iş çıkarabilirler. Çünkü, kişi kendisinin başkaları tarafından değerlendirileceği kanısıyla daha fazla iş çıkarmaya yönelebilir. Buna, grubun **toplumsal hızlandırma** etkisi denilebilir. Bu, grubun bireyin motivasyonunu artırıcı etkilerinden biridir. Bu durumda, işgören diğer işgörenleri kendisine örnek de alabilir.

Bir işgörenin göreve karşı motivasyonu, genelde grup amaçlarının benimsenmesiyle ortaya çıkar. Dolayısıyla, grup amaçlarını benimsemiş bir işgörenin verimli çalışacağı beklenebilir.

Bireyin ortam bakımından motivasyonu da önemlidir. Çalışılan işyerinin dekorunun, çalışanlar arası ilişkileri düzenleyen mekan düzenlemesinin de verimlilikte etkisi vardır. Mekan düzenlemesi, ilişkileri, iletişim ve etkileşimi ve dolayısıyla katılımı kolaylaştırıcı olduğunda, bunun verimliliğe olumlu etkisi olacağı beklenir.

¹¹ Bk.: Kağıtçıbaşı, 1979: 157-159; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 263-266.

Öte yandan, grup içi dayanışmayı ,grup üyelerinin birbirlerine bağlılığını ve gruptaki iletişim ve eşgüdümün boyutlarını ifade eden grup bütünlüğü algısının da verimliliği olumlu yönde etkilemesi sözkonusudur. İşe karşı motivasyonu bunlar da artırır.

O halde, grubun, bireyin verimliliğini artırmak bakımından toplumsal hızlandırma etkisi, motivasyonu artırıcı etkisiyle ortaya çıkmaktadır veya onun bir parçasıdır denilebilir.¹²

b) Karşılıklı anlayış ve hoşgörü çerçevesinde yapılan grup tartışmalarının olması, elemanların iyi bildikleri konularda tartışmaya katılması halinde, doğru tepkilerde bulunma eğilim veya olasılıklarının artacağını göstermektedir.¹³ Dolayısıyla, bu tür tartışmaların, katılım yoluyla ortak duygular edinmeye, motivasyona, iş doyumunu ve moral artışına ve bunlarla birlikte verimlilik artışına olumlu katkıları olabilecektir.

Bu tür tartışmalar veya başka katılım olanaklarının bulunuşu, kısacası, örgütsel yaşama herkesin azçok etkili katılımının sağlanması, her düzeyden elemanı geliştirici, yönlendirici etki de yapabilir. Bir tür harcamasız eğitim anlamına gelir. Katılım, olumlu bir örgüt ikliminin alt yapısını da oluşturan bir süreçtir.

III — ÖRGÜT İÇİNDE GRUPLAR

1. Formel ve İnfornel Grup Ayrımı:

Örgüt içi grupları ele alırken öncelikle şu noktaları belirtmekte yarar vardır:

● Grup yapısını, grup içindeki bireylerin statüleri, grup kuralları ve iletişim kanalları belirlemektedir.¹⁴ Bu yapı kağıt üzerinde belirlenenden, biçimsel olandan, daha farklı bir biçimde işlemektedir. Çünkü, kişilerarası ilişkiler düzeni, yazılı kuralların dışına taşp, iş bölümü, iletişim-bildirişme ağı ve otorite hiyerarşisini kağıt üzerinde öngörülenden farklı bir biçime sokabilir.

● Örgüt içindeki çeşitli gruplaşmaları ifade etmek üzere çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Bunlar şöyle belirtilebilir:

Klikler: Kişisel çıkarları birbirine benzeyen kişilerden oluşur.

Hizipler: Ortak amaçlarını gerçekleştirmek için bir bütün halinde davranan, az çok sürekli ve çok sayıda üyeye sahip gruplardır.

¹² Bu konuda ayrıca bk.: Krech, et. al., 1971: 332-344; Kağıtçıbaşı, 1979: 209-211; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 247-250.

¹³ Kağıtçıbaşı, 1979: 212-213.

¹⁴ Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 244.

Yarı grup: Çıkarları ortak olmakla birlikte, üyeleri henüz bunun bilincinde olmayan ve dolayısıyla, ortak amaçlar etrafında birleşmemiş ve bu nedenle belirgin bir yapı da kazanamamış olan topluluk.

Arkadaş grupları: Aralarında samimi ilişkiler olan ve özdeşlik duygusunu paylaşanlardan oluşur.¹⁵

Dikkat edilirse, bunların tümü, kağıt üzerinde yazılı kuralların örgüt şemasının, yani biçimsel örgütün dışında gelişen, planlanmamış örgütlenmeler/gruplaşmalardır. Dolayısıyla, bunların tümünü **informel gruplar** başlığı altında da toplayabiliriz. Aynı olguları ifade etmek üzere **doğal örgüt** kavramının kullanıldığı da olur.

1. Grupların birey üzerindeki etkileri konusunda yukarıda belirttiğimiz ilişkiler bunlar için de aynen geçerlidir. Bir başka deyişle, uyma davranışına, tutum değiştirmeye ve verimliliğe olumlu veya olumsuz etkileri olabilir. Örneğin üyelerinin uymaları bakımından yüksek verimlilik ve karşılıklı dayanışmayı esas alan kabul edilebilir davranış standartları geliştirebilirler. Buna karşılık, düşük verimlilik göstereni eleştirmek veya gruptan soyutlamaya kadar varan çeşitli yollarla cezalandırabilirler.¹⁶ Ama, pasif direniş gibi yöntemlere başvurarak verimliliği olumsuz biçimde de etkileyebilirler, iç uyumu-barışı bozucu etki yapabilirler. Örneğin, örgüt içi bölüm'e veya mesleğe-uzmanlığa dayalı olarak (muhasibeciler, teknik personel gibi) ortaya çıktıklarında kendilerinin vazgeçilmezliğini düşünerek işleri aksatmaya kalkabilirler.

Verimlilik ve diğer örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine olumlu katkıları, onların şu tür işlevleri yerine getirebilmeleri dolayısıyla olur:

- a) Birey ile örgüt (bütünü) arasındaki bağlantı noktası olma,
- b) Birey kişiliğinin gelişmesine ve ifade edilebilmesine katkıda bulunma,
- c) Güçlü bir motivasyon kaynağı olabilme,
- d) Üst'lerine karşı ortak davranabilme ve üyelerini denetleyebilme durumuna göre, önemli bir denetim mekanizması olabilme v.b. nedenlerle.¹⁷

¹⁵ Öncü, 1976: 91.

¹⁶ Bk.: Learned, E.P., Sproat, A.T., **Örgüt Kuramı ve Politikası**, Çev. G. Şaylan, TODAİE Yay., Ank., 1972: 2, 7-8; Tannenbaum, s. 23-24-59.

¹⁷ Bk.: Hoyi, Ferdin, "Ast-Üst İlişkileri İçinde Etkileşimler, Örgüt İçi Küçük Gruplar...", Edt. Turgay Ergun, **Yönetim Psikolojisi II**, TODAİE Yay., Ankara, 1982: 111; Ayrıca, Öncü, 1976: 25-26, Ergun, T., A. Polatoğlu, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE Yay., Ankara, 1984: 129; Hackman, Martin J., **Modern Bir Büroda İş ve İş Araçlarının Yönetimi**, Çev. Y. Güneri, İlgı Yay., İst. 1988: 114-116.

2. Oluşma nedenlerinin kaynağı, bir bakıma hiyerarşik örgütlenmenin kendisidir. Çünkü, hiyerarşik örgütlenme hemen her durumda, çelişkiler ve zıtlaşmaları da birlikte getirmektedir. Şöyle ki:

— Mevkiler/makamlar; görev, yetki, saygınlık ve para gibi maddi-manevi ödüller bakımından farklıdırlar. Dolayısıyla, yerini sağlamlaştırmak, örgütsel kaynaklardan alabileceği payı artırmak yoluyla kendi çıkarlarını korumak ve yükseltmek isteği, hemen her eleman için sözkonusu olacaktır.¹⁸

Hiyerarşik örgütlenme ve birlikte getirdiği bu sorunlara ek olarak, olumsuz ve yetersiz iletişim, dedikodu ve aşırı otoriter, ilgisiz ve ulaşılmaz yönetim anlayışı da grupların oluşma nedenleri¹⁹ arasında sayılmak gerekir.

3. Formel grup yapısında önceden belirlenen birtakım özelliklerin, informal grup yapılaşmasında sözkonusu olmayacağı açıktır. Formel gruplarda, ilişkilerin, iletişimin, statülerin nitelikleri önceden belirlenip saptanmıştır. Elemanlarla bir tür sözleşmeler yapılmış olmaktadır. İnfornel gruplar için, bu türden önceden belirlenmiş çerçeveler olmadığı yukarıda belirtilmişti.

Formel gruplarda, grup içi simgelerin, örneğin mekansal konumların belli statülere karşılık düştüğü görülmektedir. İnfornel gruplar için bu da sözkonusu değildir.

4. Yeniden informal grupların oluşumuna dönersek, şöyle bir sorunun karşımıza çıkacağı açıktır:

Yerini sağlamlaştırmak, örgütsel kaynaklardan daha fazla pay alabilmek ve böylece kendi çıkarlarını kollamak isteyen eleman veya elemanların, bu doğrultuda kullanabilecekleri ne gibi seçenekleri bulunmaktadır?

Bu seçeneklerin iki grupta toplanabileceği görülmektedir:

- a) Ortak çıkarlarını kendi eşitleriyle dayanışmaya giderek koruma,
- b) Üstündeki ve/veya altındakiler ile, kişisel sadakat ve yükümlülüklerle dayanan bir alışverişe girerek bir çıkar birliği oluşturma.²⁰

Bu seçenekler açısından bakıldığında, hemen hemen her türden informal gruplaşmaları iki genel başlık altında toplayabilme olanağı doğmaktadır:

¹⁸ Öncü, 1976: 93-94.

¹⁹ Bk.: Hoyi, 1982: 110.

²⁰ Öncü, 1976: 93-94.

- Dikey gruplar (b seçeneği)
- Yatay gruplar (a seçeneği)

2. Dikey Gruplar:

Bu tür gruplar, genellikle, aynı birimin amiri ile onun yanında çalışanlardan birkaçı arasındaki ilişkiler düzenini kapsamaktadır. Dikey denilmesinin nedeni de budur. Yani, ast'lar ve üst'lerden, onlar arasında bir üst'ün patronajında gelişip sürdürülen ilişkilerden oluşur.

Bu grupları tanımlayan ikinci ayırıcı özellik, amirin arstlarını koruma ve onlara yardım etme eğilimini, kısacası kollama eğilimini taşımasıdır.²¹

Amir astlarını ne şekilde kollar? Ya da, yetki ve sorumluluk sınırlarını aşmadan yapabileceği kollayıcı davranış veya işlemler neler olabilir? Bunları şöyle belirtmek olanaklıdır:

● Hatalarına ve bazı yetersizliklerine göz yumarak veya daha bir hoşgörülü davranarak yukarıya iletmeyebilir.

● Onların kuruluştaki yerlerini sağlamlaştırmak ve geleceklerini güvenceye almak için çaba harçayabilir. Örneğin, bir hizmet içi eğitim, bir görgü-bilgi ve inceleme gezisi fırsatından onların yararlanmasını sağlamak için çaba harçayabilir. Bu konularda karar verme yetkisi kendisine ait ise, bu yetkisini onlar lehine kullanabilir. Yeni açılacak veya açılan konuları-mevkileri onların doldurması yönünde çalışabilir.

● Yıllık izinlerini istedikleri zamanda almalarını sağlamak, "pis ve ağır", "çetrefilli"(!) veya çözümü güç işleri onlara değil, başkalarına vermek gibi iyilikler yapabilir.

● Makamın araçlarını, bazan özel işlerinde kullanmalarına izin vermek gibi çıkarlar sağlayabilir.

Örneğin, bir banka yöneticisi/şube müdürü, memur kredilerini kullandırmakta onlara daha esnek davranabilir, depasmanlı kredi kullanabilir, olanak varsa, yakınlarının banka kaynaklarından yararlanmaları konusunda kolaylaştırıcı rol oynayabilir v.s.

Bunların tümü kayırmacılık biçim veya türleri olarak görülebilir. Bu tür kayırmacı davranış veya işlemlerde, esas itibarıyla yazılı kuralların dışına çıkma sözkonusu olmadığı için, bunlar doğru sayılmasalar bile, yolsuzluk ve görevi kötüye kullanma olarak görülmezler.

²¹ Dikey gruplar konusunda bk.: Öncü, 1976: 95-99.

Yönetici bu tür ayrıcalıkları neden herkese tanımaz? Çünkü:

a) Pratikte herkese bunları tanıma olanağı yoktur.

b) H herkese benzeri şeyler sağlanırsa, astlar bunları bir hak olarak görmeye başlayabilirler. O zaman da, kendilerini üst'e karşı borçlu hissetmezler. Oysa, bu tür gruplarda esas olan özelliklerden biri, bu borçlu hissetme olayıdır.

Yönetici, yukarıda belirtilen türden kayırmacı uygulamaları ne gibi karşılıklar bekleyerek yapacaktır? Öncü'nün de belirttiği gibi, bunların bazıları şunlar olacaktır:²²

● Örgütte ne olup bittiğine ilişkin haber ve bilgi sağlama. Biz buna **haber alma ajanı** gibi hizmet verme diyebiliriz.

● Onun yokluğunda, bilinen eğilim ve istekleri doğrultusunda girişimlerde bulunma. Buna da **temsil etme** hizmeti görme diyebiliriz.

● İş ilişkileri dışında özel bir kısım isteklerini yerine getirme. Buna da **emir erliğı** benzeri bir hizmet diyebiliriz.

Yönetici, böylece, yazılı kuralların kapsamadığı durumlarda emirlere gönüllü uyumu sağlamış olabilmek, resmi yetkilerinin ötesinde söz sahibi olabilmek, kendisine karşı resmi olmayan türden de sorumluluk duyurabilmek olanağını elde etmiş olmaktadır.

3. Yatay Gruplar:

Bu gruplar, örgüt hiyerarşisinde eş veya yakın düzeyde bulunan elemanlar arasındaki dayanışma ilişkilerinden doğarlar. Şu tür özelliklerinden sözedilebilir:

a) Dikey gruplardaki sadakat ve yükümlülükler dayalı alışveriş ilişkileri ve bağlantıları bunlarda söz konusu değildir.

b) Aralarında çıkar benzerliği olanların birlikte davranması biçiminde ortaya çıkarlar. Dolayısıyla:

c) Kurulu bir yapıları ve süreklilikleri yoktur,

d) Belli bir hedefe karşı ve örgütsel yaşamda kriz dönemleri olarak tanımlanabilecek zamanlarda güç kazanabilirler. Örneğin, üst yönetimin alışılmış usulleri değiştiren kararları, kanun, yönetmelik değişiklikleri elemanların yaşamı bakımından bu tür krizleri doğurabilir. Reorganizasyon çalışmalarıyla birlikte krizler ortaya çıkabilir. Böyle durumlarda, hiyerarşinin her bir düzeyi kendi konumunu korumak veya çıkarlarının en az zarar görmesini sağlayabilmek için kendi içinde dayanışmaya gide-

²² Bk.: Öncü, 1976: 96-97.

bilir. Eş düzey elemanlar arasındaki ilişkilerde ilgi konusu değişir, kişisel yarışma ve çekememezlik konuları ertelenir. Ortak bir tehlikeye karşı dayanışma ön plana geçer. Kendilerine haksızlık yapıldığı duygu ve rü-şüncesine sahip olmaları, ortak hareket etmeye yönelmeleri için yeterli neden olabilir. Yine, bu durumlarda dikey grup ilişkileri de ikinci plana itilebilir. Bu durum, ortak hedef ortadan kalkıncaya veya önemini yitirinceye kadar sürebilir. Yani, yatay gruplaşmanın sona ermesi, ortak hedefin ortadan kalkmasına veya önemini yitirmesine bağlıdır.²³ Kriz dönemlerinin aşılması veya en azından yumuşak biçimde geçirilmesinde, yapılacak **halkla ilişkiler** etkinliğinin çok önemli bir rolü olacaktır.

4. Dikey ve Yatay Grupları Doğuran Bölünme Etkenleri ve Gruplar Karşısında Örgüt Politikası:

Dikey ve yatay grupların şu tür ayrılma-bölünmelere göre de ortaya çıkıp gelişebileceklerini belirtebiliriz:

1. Şirket veya örgütün bölümlerine göre:

Aynı bölüm içinde dikey gruplaşma olabileceği gibi, bölümün belli bir anda tüm diğerlerine veya üst yönetime karşı dayanışmaya gitmesi halinde yatay gruplaşma da ortaya çıkabilir.

2. Bölgelere/yere göre;

Eş düzey ve aynı bölgeden elemanların dayanışması yatay gruplaşmayı, hiyerarşinin farklı düzeylerinden ve aynı bölgeden elemanların çıkar birliği ederek birbirlerini kollamaları da dikey gruplaşma olur. Örneğin, genel müdür yardımcısı ve Kayserili A ile, değişik düzeylerden Kayserililerin, A'nın kollayıcılığında ortak hareket etmeleri.

3. Genel toplumsal-ekonomik düzeylerine göre yatay gruplar oluşabilir.

4. Okullara göre dikey ve yatay gruplar oluşabilir. Örneğin, Mülkiye çıkışlılar, Akademi çıkışlılar, Boğaziçi çıkışlılar gibi.

5. Eski arkadaşlıklara dayalı dikey veya yatay gruplaşmalar olabilir.

6. Meslek gruplarına göre yatay veya dikey gruplaşmalar olabilir. Müfettişler, muhasebeciler, personelciler v.b.

7. Siyasal-ideolojik çizgiler boyunca dikey ve yatay gruplaşmalar olabilir.

8. Cinsiyete göre dikey veya yatay gruplaşmalar da olabilir.²⁴

²³ Yatay gruplar konusunda bk.: Öncü, 1976: 101-104.

²⁴ Bu konuda ayrıca bk.: Hoyi, 1982: 108-110.

Hangi türden olursa olsun, gruplaşmaların önüne geçmek, en azından kısa vadede sözkonusu olmayacaktır. Çünkü, örgütsel yaşamın yapılaşma biçimleriyle kendi içinde taşıdığı veya birlikte getirdiği çelişkiler-çatışmalar, ister istemez türlü gruplaşmaları doğuracaktır. Tıpkı toplumsal yaşamın genelinde olduğu gibi. **Katılmalı yönetimin** ve onun bir türevi veya ileri bir türü olarak nitelenebilecek olan **amaçlara göre yönetimin** azçok uygulandığı örgütlerde bile gruplaşmalar olabilir. Ama, bu tür yönetim uygulamaları, çelişki-çatışma ve dolayısıyla gruplaşmaları enaza indirebilecek potansiyele sahiptirler.

Bazı örgütlerde Likert'in katılmalı grup sistemini²⁵ veya McGregor'un etkili-yaratıcı grup sistemini uygulamak zor olabilir. Ama, amaç, katılma, mativasyon-iş doyumunu ve moral ağırlıklı bir örgüt kültürü ve iklimi yaratmaya çalışmak olmalıdır. Örgütü bu yönde değişmelere yavaş yavaş hazırlamak, gruplaşmaları ortadan kaldırmaya çalışmak yerine, onları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi ve böylece olabilecek zararlarını enaza indirmeyi de kapsar.

IV — ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Gerek iş yaşamımızı, gerekse aile ve bunların dışında kalan toplumsal yaşamımızı şöyle bir düşünürsek, ne kadar çok ve çeşitli çelişki-çatışmaları yaşadığımızı gözlerimizin önüne getirip, adeta bir film seyrederek gibi seyrederek ve yeniden yaşayabiliriz. Burada bazı ana noktalarıyla ele alacağımız örgütsel çatışma da yaşamımızın ayrılmaz parçalarından biridir.

1. Örgütsel Çatışmanın Anlamı:

Bazı işgörenlerin işe geç geldiklerini, sık sık rapor almaya kalkıştıklarını, çalışır görünmekle birlikte iş çıkarmadıklarını, diğerleriyle kavga ettiklerini v.b. görürüz. Yine, bazılarının başka birilerini görmeye tahammül bile edemediklerini davranışlarıyla gösterdiklerine tanık olmuşuzdur. Bu ve benzeri davranışlar, en basitinden, sahibinin bir örgütsel çatışmayı yaşadığının belirtileri olabilirler. Aynen bunun gibi, her türden pasif direniş davranışları da bir çatışmanın işaretleri olarak görülebilirler. Ayrıca, bazı elemanların üd, uyumsuzluk içinde oldukları kişilere karşı küçük düşmemek için daha iyi ve daha çok iş çıkarmaya yöneldiklerini görebiliriz. Yine, bazılarının iş yetiştirme telaşı içinde söylenip durduklarına tanık olabiliriz. Bu gibi örnekler çoğaltılabilir.

²⁵ Likert'in katılmalı grup sistemi betimlemesi konusunda bk.: R. Likert, *The Human Organization: Its Management and Value*, New York, 1967.

Bu gasit örnekler gösteriyor ki, örgütsel çatışma dediğimiz olgu, iş-görenin/işgörenlerin birbirine zıt durumlarla veya etki ve tepkilerin birbirine uymadığı durumlarla karşılaştıklarında yaşadıkları bir süreçtir. Engelleyici ve engellenen öğelerin bulunduğu bir süreçtir.

Yönetim kuramlarının çatışma sorununa bakışları da birbirinden farklıdır. Örneğin **makina kuramı** bakımından çatışmanın hoş karşılanmayacağı, sıkı disiplinin aynı zamanda en sertine kadar varan cezalar demek olduğunu anlayabiliyoruz. **İnsan İlişkileri Okulu** bakımından da, çatışmanın her ne şekilde çıkmış olursa olsun iyi görülmediği ve bu kuramın mutlu aile benzeri örgütü amaçlamasının da zaten çatışmaların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla birlikte ele alınması gerektiği açıktır. Bu iki kuramdan birincinin yaklaşımını "sinekleri öldürme"ye, ikincisinininkini ise, "bataklığı kurutma"ya benzetebiliriz. Ama, bunun yolu olarak, elemanların nabzına göre şerbet verme yöntemini benimsediklerini belirtmemiz gerekiyor. **Katılnalı yönetim** anlayışı bakımından da "bataklığı kurutma" yaklaşımı geçerli olmakla birlikte, bataklığın tümüyle kurutulması örgüt gerçeğinin doğası gereği olanaklı değildir. Yani, çatışma kaçınılmaz görünmektedir. Ancak, katılnalı yönetim yoluyla en etkili biçimde çözülebilir görünüyor. Örgüt gereklilikleri ve gerçeklikleri tümüyle bir yana bırakılmadan bataklığın kurutulması sözkonusu olamaz. Çünkü, örgütsel yaşam, sinekleri üreten bataklığın bizzat kendisidir. O zaman, çözüm, çatışmaları ve zararlarını enaza indirecek bir kurumlaşmayı oluşturmaya da yardım edecek biçimde, örgütün niteliğini katılnalı yönetime elverecek biçimde dönüştürmek olabilir.

Burada belirtilmesi gereken bir nokta da şu olabilir: çatışma mutlaka bir sağlıksızlık ve bozulma anlamına gelmez. Çatışmaların niteliği ve türüne göre değişebilmekle birlikte, örgüt için bir dinamizm anlamına ve dolayısıyla, kendini dönüştürebilme fırsatı yaratma anlamına da gelebilir. Durağanlık, çürüme ve bozulma anlamına gelebileceği gibi. Bu bakımdan asıl sorun, çatışmaları tümüyle ortadan kaldırmak değil, etkili çözüm yolları geliştirebilmektir. Ayrıca, çatışma yalnızca örgüt içinde değil, örgüt-çevre arasında da çıkabilir. Sistemin çevre ile uyumlu olması da, olabilecek çatışmalara ilişkin çözüm yollarının geliştirilebilmesiyle ilgilidir. Çatışmalar, hem örgütün kendi içinde değişip-dönüşerek yenilenmesine, hem de örgütün çevreye uyarlanmasına katkı yapabilirler. Örgütsel çatışmalara bu noktalar açısından çözüm arama çabaları **halkla ilişkiler** işlevinin-etkinliğinin de kapsamı içinde yer alır.

2. Örgütsel Çatışmanın Türleri:

Çatışma, ister birey açısından olsun, isterse örgüt açısından olsun, alışılmış veya önceden belirlenmiş karar alma mekanizmalarında bir bo-

zulma anlamına²⁶ da gelir. Böyle bir bozulma halinde, birey ya da grubun, önündeki seçeneklerden birini seçmek bakımından zorluk çekmesi sözkonusu olacaktır. O zaman, belli bir çatışma halinin giderilmesi demek, belli bir seçeneği seçmek konusunda karar vermek anlamına da gelecektir.

March ve Simon, çatışmaları üçe ayırmaktadırlar:²⁷

a) **Bireysel çatışma:** Bireysel karar verme çatışmasıdır. Bununla birlikte, örgütsel çatışmanın bir türü bundan doğar. Bir eleman karşılaştığı çeşitli örgütsel sorunların çözümü için nasıl karar verecektir? En basitinden, bir birey bir örgüte girme konusunda bile böyle bir çatışma ile karşılaşabilir.²⁸ Birey, genel toplumsal yaşamında da, bir işyerindeki yaşamında da çatışma ile karşılaştığında, hangi seçeneklerin daha iyi olduğuna karar vermek sorunu ile karşı karşıyadır. Hiç bir seçenek bize iyi görünmüyorsa, ya kendimizce kötüler arasından daha az kötü olanı, “ehven-i şer” olanı seçeriz, ya da çözümü/kararı erteleyip başka seçeneklerin arayışı içine gireriz.

b) **Örgütsel çatışma:** March ve Simon’un örgütsel çatışma dedikleri çatışma türünün iki alt türü vardır:

1. Örgüt içinde bireysel çatışma: Örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirleriyle çelişik veya tutarsız seçimler yaptıkları durumlarda ortaya çıkar. Bu durumlarda bir eleman;

● ya seçenekleri kabul etmiyordur,

● ya seçenekleri karşılaştıramıyordur,

● ya da, seçeneklerin birine karar verdiğinde sonuçların belirsizliği ile karşı karşıyadır. Örgüt elemanı bu nedenlerle bir çatışma süreci yaşar.

2. Örgütteki gruplararası çatışma: Grupların amaçları farklıdır. Veya duruma ilişkin algıları farklıdır ya da her ikisi birden sözkonusudur. Ama, ortak bir karar alınması da gerekmektedir. Böylece, örgüt içindeki gruplararası çatışma ortaya çıkar.

Dikey gruplararası çatışma, görece daha dar kapsamlı ve küçük uyarlamalar halinde örgütsel değişmeye yolaçabilir. Yatay gruplar arasındaki çatışma ise, karşıt grupların desteğinin de sağlanması halinde ani ve görece daha geniş kapsamlı değişmelere yolaçabilir.²⁹

3. March ve Simon’un belirttikleri üçüncü çatışma türü de örgütlerarası çatışmadır. Burada bu çatışma türüne değinmeyeceğiz.

²⁶ March, J.G. Simon, Herbert, A., **Örgütler**, Çev. Ö. Bozkurt - O. Onaran, TODAİE Yay., Ank., 1975: 129.

²⁷ March ve Simon, 1975: 129-153.

²⁸ Bk., March ve Simon, 1975: 95 vd.

²⁹ Bk.: Öncü, 1976: 104-106.

Bunları da gözönüne alarak, örgütsel çatışmanın türlerini şöyle belirtmek olanaklıdır:

● **Sorun çatışması:** Bölümler arasında, gruplar arasında veya bireyler arasında bir soruna bağlı olarak ortaya çıkabilir.

● **Kişilerarası-bireysel çatışma:** Önce bir sorun ile bağlantılı olarak ortaya çıkıp, sonra kişilik-kişisellik çatışmasına dönüşebilir.

● **Uygulayıcı-kuramcı/uygulayıcı-danışman çatışması:** Bu tür çatışmaya uzman-bürokrat çatışması da denildiği olur.³⁰ Uygulamacılar çoğu kez, kuramcıların öngördüğü bürokratik kurallara karşı koyabilirler. Gerekli pratik bilgilerden yoksun olabilen kuramcı üst kademe, pratikte uygulanma olasılıkları sınırlı planlar yapabilir. Orta ve alt kademedeki uygulamacılar ise, bu planların uygulanmasını olumsuz biçimde etkileyecek davranışlara yönelebilirler.³¹

Bu çatışma türlerinin her biri, astlar ve üstler arasında da ortaya çıkabilir veya ast-üst çatışması biçimini alabilir.

● **Ast ve üst arasındaki çatışma,** ayrıca şu etkenler nedeniyle de ortaya çıkabilir:

● Otorite, statü ve beceri farklılığından,

● Fikir ve bilgi farklılığından ve bununla da ilişkili olarak,

● Örgüt için ideal ve değerlerindeki farklılıktan,

● Örgüte bağlanma ve onu destekleme derecesindeki farklılıktan³² ve üst'ün adil olmayışından,

● Üst'ün çeşitli nitelikleri bakımından benimsenmemesi v.b.

Bütün bu çatışmaları, gruplar ve kişilerarası olmak üzere iki kategoriye indirgemek de olanaklıdır.

● Bir başka çatışma türü de rol çatışmasıdır. Bu tür çatışma, diğer çatışma türleriyle bağlantısı bakımından da örgütsel çatışmanın odağında yer alır.

ROL ÇATIŞMASI

Örgütleri rol sistemleri olarak aldığımızda, sistemin sürekliliğinin rol-

³⁰ Bk.: Ertekin, Yücel, "Örgütsel Çatışma", Edt. T. Ergun, Yönetim Psikolojisi II, TODAİE Yay., Ankara, 1982: 480.

³¹ Bk.: Crozier, M., "Yönetimde Tutukluk", Çev. M. Kazancı, A.İ.D., C. 5, S. 1, Mart, 1972: 108.

³² Bk.: Tannenbaum, s. 38-53.

lerin istendiği ve beklendiği gibi yerine getirilmesine bağlı olduğu sonucuna ulaşılır.³³

Rol dedğimiz şeyin ne olduğunu belirtmek için, bazı kavramların ne anlama geldiğine değinmek gerekmektedir.

Makam: Herhangi bir bireyin/işlevin örgütteki yeri.

Alan: Birbirleri ile ilişkili makamlar ve bunlara bağlı eylemler kabılı (örüntüsü) olarak tanımlanmaktadır.³⁴ Bunun karşılığı olarak, departman (bölüm) terimi de kullanılabilir.

Rol: Her bir makama bağlı eylemler takımı veya beklenen davranışlar grubudur. Bunlara, karşılıklı-bağımlı olarak yinelenen eylemler grubu da diyebiliriz. Ama, rol denilen davranışlar, içinde bulunulan duruma göre yapılması gerekli ve beklenen davranışlardır.³⁵ O halde, rol kavramı şunlardan oluşmaktadır:

a) Rol beklentileri: Belirli bir konumdaki elemanın yapması gereken davranışlar.

b) Rol davranışı: Elemanın rol beklentilerine tepkisi veya yanıtı.

c) Rol tanımı: Elemana gönderilen veya ondan oynaması istenen role ilişkin elemanın algısı (algılanan rol) ya da o role ilişkin düşünceleri.³⁶

d) Rol grubu: Birden çok rolden oluşma grup.

O halde, rol çatışması bu rol öğeleri arasındaki çelişki veya uyumsuzluktan doğar. Örneğin, bir elemandan birbiriyle çelişik rolleri yerine getirmesinin istenmesi rol çatışmasına yolaçar. Buna göre, rol çatışmasının türleri aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

1. Yapısal rol çelişkisi:

Bir elemandan, bir işi hem zamanında bitirmesi, hem de gerekli basamaklardan geçirerek bitirmesi istenebilir. Ya da, normal yollardan elde edilemeyecek, ama normal kanallar da atlanmadan bir şeyi yapması istenebilir. Bu iki gerekliliğin uyumsuzluğu elemanı çatışma durumuna düşürür. Buna rol sıklığı da denilebilir.³⁷

³³ Bk.: Katz, D., Kahn, R.L., **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev. H. Can ve Y. Bayar, TODAİE Yay., Ankara, 1977: 188; Köknel, 1986: 167.

³⁴ Katz ve Kahn, 1977: 189.

³⁵ Katz ve Kahn, 1977: 189; Köknel, 1986: 166.

³⁶ Katz ve Kahn, 1977: 199-200; Doğan, H.Z., "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları", Edt.: T. Ergun, **Yönetim Psikolojisi II**, TODAİE Yay., Ankara, 1982: 484.

³⁷ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 202-203; Doğan, 1982: 485 (Rol çatışmasının iç boyutlarından biri olarak rol sıklığı diyor).

● Yates, Jere, E., **Gerilim Altındaki Yönetici**, Çev. Fatoş Dilber, İlgı Yay., İst., 1986: 56.

2. Çok başlıklı çelişkisi/konumlararası çatışma:

Birden çok makama eşit ölçüde sorumlu olma durumlarında ortaya çıkar. Ya da, birbiriyle uyuşmayan roller oynamak durumunda ortaya çıkabilir. Bağlı olunan makamlardan birinin istedikleri ile ötekinin istedikleri birbiriyle çelişebilir. Böyle bir durumda, hangisinin memnun edileceği konusunda çelişkiye düşülebilir. Katz ve Kahn buna göndericiler arası çelişki diyor. Doğan ise, konumlararası çelişki demektedir.³⁸ Bu durum, dilimizdeki "iki arada, bir derede" deyişiyle de anlatılabilir.

3. Rollerarası çatışma:

Aile ve özel yaşama ilişkin bazı sorumluluklar/roller ile, işe ilişkin rollerimizin gereklilikleri belli zamanlarda bizi çatışma durumuna sokabilir.

4. Kişilik-görev/kişi-rol çelişkisi:

Bu çatışma rol gereklilikleri ile kişinin gereksinme, değer veya yeteneklerinin uyuşmaması durumunda ortaya çıkar. Bir başka deyişle, rol gereklilikleri kişisel değerlerimize ters düşecek, onları bir tarafa bırakmamıza yolaçacak nitelikte olabilirler. Oysa, insan, örgütsel roller üstlenmekle kişiliğinden tümüyle sıyrılmış sayılamaz. Örneğin, ideolojik eğilimlerimiz, dindarlığımız v.s. bazı rolleri oynamamız istenmesi halinde bizi çatışma durumuna sokabilir.

5. Görevlerdeki belirsizlik de bizi çatışmaya düşürebilir.³⁹

3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ETKİLERİ

Örgütsel çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri olabilir.

1. Olumlu etkileri:

a) Hemen hemen her türlü iş bakımından, belli bir heyecan ve gerilim başarıyı olumlu yönde etkiler. Yaptığı işten belli bir heyecan duymayan ve belli bir düzeyde iş gerilimi yaşamayan kişilerin daha az başarılı olmaları olasılığı vardır.

Çatışma, işe karşı motivasyonu, özenmeyi artırarak, belli bir heyecan ve gerilim düzeyi yaratarak başarıyı olumlu yönde etkileyebilir.

b) Öğrenmeyi özendirici, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayıcı rol oynayarak örgütsel değişmeye katkıda bulunabilir.

³⁸ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 202-203; Doğan, 1982: 485; Yates, 1986: 56.

³⁹ Bk.: Katz ve Kahn, 1977: 202-203; Doğan 1982: 485; Yates, 1986: 57-58; Rol çatışması konusunda ayrıca bk.: Krech, et. al., 1971: 350 vd.; Tolan, İsen ve Batmaz, 1985: 234-238.

c) Hoşgörüyü, iç uyumu geliştirici rol oynayarak yöneticilerin karar almasını kolaylaştırabilir.

d) Güç dengesinin sürdürülmesinde etkili olabilir.⁴⁰

Kısacası, çatışma hangi türden olursa olsun;

● Elemanların yeni seçenekler arayışına girmelerine yolaçarak, öğrenme ve yaratıcılıklarını geliştirmeleri ve başarı güdülerinin artışıyla rol oynayabilir. Bu yoldan örgütsel değişime de katkıda bulunmuş olur.

● Tarafların birbirlerine karşı hoşgörülü olma davranışı geliştirmelerini ve böylece de, örgüt içi uyumun sağlanmasını olumlu biçimde etkileyebilir.

● Tarafların birbirlerini kollamalarına yolaçarak, denetimin sağlanmasına ve belli bir güç dengesinin sürdürülmesine katkıda bulunur.

2. Olumsuz etkileri:

Çatışma, niteliği ve şiddetine veya yoğunluğuna bağlı olarak, örgütsel-psikolojik sorunların doğuşuna kaynaklık edebilir.

Doğan'ın sınıflamasına uyarak bu sorunları şöyle belirtebiliriz:⁴¹

a) Elemanlar ile ilgili örgütsel sorunlar:

1. **İş doyumsuzluğu:** İşe karşı bıkkınlık, isteksizlik, kaytarma-kaçma gibi davranışlarla kendini gösterebilir.

Örneğin, kişilik-rol çelişkisi böyle bir doyumsuzluğun ortaya çıkışına kaynaklık edebilir. Yaptığı işi kendi kişisel değerleriyle bağdaştıramayan kişi yukarıda belirtilen davranışları gösterebilir.

2. **Yabancılaşma:** Geleneksel örgütsel yaşamın gerektirdikleri ile, işgörenlerin beklentileri arasındaki çatışma yabancılaşmanın asıl kaynağıdır. Örgütü ile özdeşleşemeyen işgören, ondan uzaklaşma, güçsüzlük, örgütte olup bitenlere bir katkısının olmaması gibi duygularla birlikte kendini örgüte yabancı biri gibi görmeye başlayabilir.

Örneğin, çok başlılık, konular veya rollerarası çatışma nedeniyle, "iki arada, bir derede" olma durumu da buna yolaçabilir. Bir başka deyişle, işgörenden yerine getirmesi istenen, ama birbirine zıt olan beklentiler onu örgütten soğutabilir. Kendine güvensizlik duymaya ve kendini güçsüz görmeye başlayabilir. Bunlarla birlikte, örgüt ve onun amaçlarına bağlılığı ve işe karşı ilgisi azalabilir.

⁴⁰ Bu konuda bk.: Ertekin, 1982: 480-481; Yates, 1986: 31-44.

⁴¹ Ek.: Doğan, 1982: 487-500.

3. Moral eksikliği: Moral eksikliği ya da düşüklüğü, elemanlar arasında birlik-bütünlük ve dayanışmanın bulunmaması ile yakından ilişkilidir. Çeşitli türden çatışmalar moral düşüklüğünü de birlikte getirebilir.

Örneğin, yapısal rol gelişmesi/rol sıkışıklığı, görev ya da rollerin belirsizliği moral düşüklüğünde önemli rol oynayabilirler. Aşırı iş yükünün, ne yapacağını bilememenin moral bozucu etki yapacağı açıktır.

b) Psikolojik sorunlar:

1. Bitme-tükenme: Aşırı biçimde yorgun ve halsiz olunduğunun hissedildiği anlarda, zihin belli bir konu üzerinde yoğunlaştırılmaz, hatalar daha çok yapılır. Yük taşıyabilme ve gerilime karşı direnebilme bakımından güç sınırlarının aşıldığı durumlar bitip-tükenme aşamasının başladığı durumlardır.⁴²

Örneğin, rol sıkışıklığı, aşırı iş yükü ve belirsizliği gidermek için harcanan yoğun çabalar buna yolaçabilir.

2. Anomi veya yitme: Anomi kavramı, kuralsızlık, etkili kuralların yokluğu nedeniyle çözülmeye yolaçan bir durumu ifade etmek için kullanılır. Kuralsızlıkla birlikte ne yapacağını bilemeyip amaçsız hale gelme ve pekçok şeyin anlamını yitirmesi de ortaya çıkar. Toplumsal yaşamın bazı dönemlerinde birtakım toplumsal değerler/kurallar çığnena çığnena artık anlamlarını yitirmeye başlarlar. Giderek kimse bunlara aldırış etmez olabilir. Örneğin, dürüstlüğün adı enayiliğe, rüşvetin adı hediyeye dönüşebilir. Bu dönüşme sürecinde, insanlar neyi benimseyip ona göre davranacaklarını bilemeyecekleri gibi, hangi amaçlar doğrultusunda çalışacaklarını da bilemeyebilirler. Bu durum iş yaşamında da ortaya çıkabilir.

Örneğin, rol belirsizliği böyle bir duruma yolaçabilir. Yine, ayrıcalıklı işlemlerin yoğunluğunun artışı, bazı elemanların bu tür duygulara kapılmalarına neden olabilir.

3. Bunalım: Bunalım içindeyim derken, herhalde şunları kastediyoruzdur: endişe, kaygı, korku, karar verme güçlüğü, umutsuzluk gibi durumların içinde olmak.

Sorumluluklarımızın birbiriyle uyumsuzluğu veya rollerimiz arasındaki çatışma, bizi bu durumlara düşürebilir. Örneğin, belli bir durumda, işin gerekliliklerini yerine getirmek ile, aile sorumluluklarını yerine getirmek arasındaki bir çatışma, seçeneklerin sonuçları bakımından bizi bir bunalım içine sürükleyebilir. Kişiliğimiz ile yaptığımız iş arasındaki ça-

⁴² Bk.: Doğan, 1982: 490; Yates, 1986: 33-40.

tışma da, yine yapacağımız seçimlerin sonuçları bakımından bizi bunalmaya sokabilir...

Yukarıda belirtilen, işgören ile ilgili örgütsel sorunlar ve yine işgören ile ilgili psikolojik sorunlar ve çatışma biçimleri arasındaki ilişkiler çok daha karmaşık olabilir. Bir başka deyişle, çatışmadan kaynaklanan psikolojik sorunlar, yine çatışmanın sonucu ortaya çıkan örgütsel sorunları besleyici olabilecekleri gibi, aynı örgütsel sorunlar da psikolojik sorunları besleyici olabilirler ve bu iki sorun grubu içiçe/birarada bulunabilirler.

Bütün bunları dikkate alarak, örgütsel çatışma ve etkileri konusunda şöyle bir çizelge düzenleyebiliriz:

(Çizelge — 3)

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ETKİLERİ

