



ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Doç. Dr. Bülent TOKAT

I. GİRİŞ

Çatışma konusunda bu güne dek pek çok araştırma yapılmış, pek çok düşünce dile getirilmiştir. Çatışma, insanoğlunun varoluşundan bugüne kadar karşılaştığı gerek bireysel, gerek bireyler arası gerekse gruplar arası sorunlardan biri olan uyumsuzluk belirtisi bir olaydır.

Konunun ilgi çeken yönü, yalnızca merak uyandıran bir konu olmasından öte örgüt ve örgüt üyeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin tarih boyunca hissedilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu konuya yaklaşımlar zamanın ve toplumsal ortamın çatışma kavramını algılayışına göre biçimlenmiş, ilgili tanımlar bu yaklaşımlara göre yapılmıştır.

Çalışma ortamında meydana gelen çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan birini oluşturur. Kişiler arası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıklar, değer yargılarındaki farklılıklar, algılama farklılıkları, sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek ve yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar örgütlerde çatışmaya neden olmaktadır.

II. ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

A. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur. Çünkü çatışmaların çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkması ve ortaya çıkış şeklinin de çok çeşitli olmasındandır.

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman, bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma gerek fizyolojik ve gerekse de sosyo-psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntılarının meydana getirdiği gerginlik halleridir¹.

Çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlıktır. Zorlanma, engellenme gibi, çatışmada gerek bireyin kendi içinde gerekse örgüt ortamı içinde kurduğu dengiyi bozan bireyi yeniden dengeleme zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır². Dolayısıyla çatışma çift yönlü bir engellenme olarak düşünülebilir ve genellikle “karşıt isteklerin arasındaki aykırılık durumu” olarak tanımlanan bir duygusal gerilimi belirler.

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir³.”

Çatışma terimi, zaman zaman ilgili yayınlarda aşağıdaki hususları belirtmek için kullanılmıştır.

- Çatışmalı davranışlar, yaratıcı ön koşullar: Örneğin kaynakların kıtlığı, politika farklılıkları vb.
- İlgili bireylerin duygusal durumları; gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, endişe v.b.
- Bireylerin kavrayış düzeyi; çelişkili “çatışma” durumları kavrama ya da fark etme yetenekleri gibi.
- Çatışmacı davranışları; pasif direnişten, açık saldırganlığa kadar değişen uyuşmaz davranışlar.

Bu hususlarda (durum, tutum, bilgi ya da davranış) hangisinin gerçekten çatışma olduğu hakkında karar verme girişimleri muhtemelen boş çabalarla sonuçlanacaktır. Her biri çatışma silsilelerinin gelişmesinde ilgili aşamalar oluşturabilecekleri için, sorun, bu alternatif kavramlar tanımlar arasında seçim yapmak değil, fakat birbiri ile ilişkilerini belirleyebilmektedir⁴.

Bireysel ve genel yaklaşımla tanımlamaya çalıştığımız çatışmaya, örgütler açısından baktığımızda; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kay-

¹ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyonu**, İÜ: İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991, s. 429.

² F.Alexander MAGOUN, **Cooperation and Conflict In Industry**, Harper and Brothers, Publisher, New York, 1960, s. 73.

³ Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayınları, Ankara, 1992, s. 287.

⁴ Louis R. PONDY, Çev.: Bilal ÖZGÜVEN, “Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller”, **AKADEMİ**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi dergisi, C.II., s. 1 Temmuz 1973, s. 362.

naklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlayabiliriz.⁵ Bir başka görüşe göre; bir örgütte çatışma, bireyler ve gruplarının birlikte çatışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ya da karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir.⁶

Çatışmanın farklı anlamlarına rağmen tanımların çoğunda birkaç ortak nokta bulunabilir. Çatışma, çatışmayla karşı karşıya olan taraflar tarafından algılanmalıdır. Çatışmanın olup olmadığı bir algılama konusudur. Eğer hiç kimse bir çatışmanın farkında değilse, genellikle bir çatışmanın olmadığına karar verilir. Buna karşın, başka bir biçimde çatışma yaratıcı olarak tanımlanabilecek bir çok durum grup üyeleri çatışmayı algılamadıkları için çatışma ortaya çıkarmaz. Dolayısıyla bir çatışmanın olması için çatışma algılanmalıdır. Çatışma tanımlarındaki diğer bir ortak nokta ise, muhalefet, zıtlık, engelleme ve çıkarlarıyla amaçları uyumsuz görünen iki ya da daha fazla tarafın bulunduğu varsayımdır. Kaynaklar, örneğin para, iş, prestij, güç sınırsız değildir. Bunların azlığı önleme davranışını özendirir. Dolayısıyla iki taraf rekabet içindedir. Taraflardan biri diğerinin amacına ulaşma yollarını önlerse bir çatışma durumu ortaya çıkar.

B. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Örgüt ve yönetim konularında yapılan çalışmalar sonunda, örgütler daha işlevsel bir yapıya ve çağdaş bir yönetim anlayışına kavuşmuşlardır. Ancak bu, örgütlerin hiçbir sorunla karşılaşmadan, uyum içinde işlediği anlamına gelmez. Ne kadar ussal bir yapı ve yönetim uygulaması olursa olsun, örgütlerde gözlenen bazı sorunların, genellikle örgütsel yapı ve işleyişten kaynaklandığı örgüt ve yönetim bilimcileri tarafından paylaşılan bir görüştür. Çatışma örgütlerde sık karşılaşılan ve birlikte yaşanan sorunlardan birisidir. Dolayısıyla örgütte çatışma kaçınılmazdır.

Çatışmanın önemini ayrıntılı olarak belirtmek için çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu ve olumsuz sonuçların ortaya konulması gerekir. Çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçlar şunlardır.⁷

- Çatışma sonucunda taraflar kendi haklılıklarını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkaracak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda , yeni yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sonuçlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilebilecek ve gerilim azalacaktır.

⁵ Tamer KOÇEL, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İÜ: İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1982, s. 328.

⁶ EREN, A.g.e., s. 429.

⁷ EREN, A.g.e., s. 492-430.

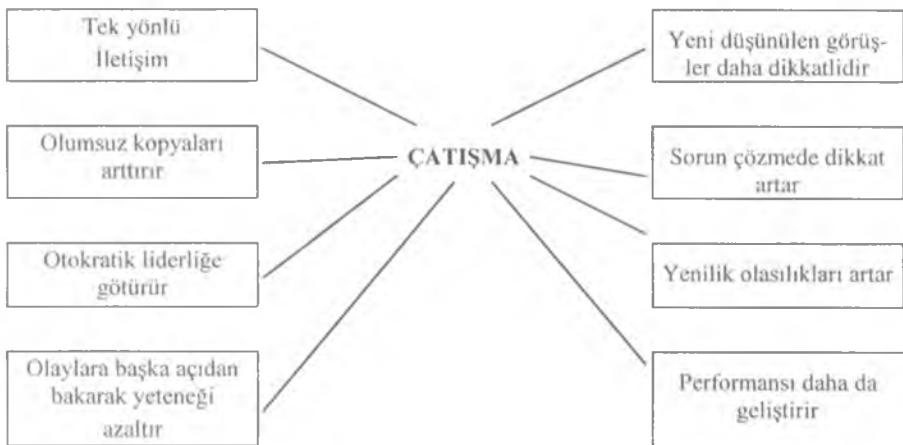
• Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

• Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorunlar su yüzüne çıkacak, tansiyon, ilgi ve çözüm ölçüsü bir araya gelerek güdülemeyi arttıracaktır. Böylece sıkıntı hallerinden kurtulmanın bireyleri harekete geçirici bir güç veya dürtü olması gerçekleşecektir.

• Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şanslarına da sahip olabilecekleridir. Bu değerlendirme sonucu eksik yanlarını saptama ve bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatlarına da kavuşacaklardır.

• Çatışma işbirliği için bir denge ve kararlılık kaynağı olabilir. Çatışma grubu aynı eksenler üzerinde bölünmüyor ise bir grup içindeki çatışmaların çoğunluğu dayanışmayı, işbirliğini artırır. Bu yolla küçük çıkar çatışmaları özendirip, sistemi giderek düzeltmek ve böylece örgütte gizli düşmanlıkların birikmesini önlemek mümkün olacaktır.⁸

• Örgütün kaynaklarının daha dengeli dağılımına yol açabilir. Bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir, örgüt içindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir. Örgüte yeni amaçlar kazandırabilir, eski amaçları çağdaştırabilir. Çatışma örgütte yenileşmenin en önemli kaynağı can alıcı ögesidir.⁹



Çatışmanın potansiyel yarar ve sakıncaları bir kaynakta¹⁰ şöyle belirtilmiştir.

⁸ Lewis COSER, *The Function of Social Conflict*, Glence III, Free Press, 1956, s. 156, s. 159.

⁹ İ. Ethem BAŞARAN, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1992, s. 266.

¹⁰ Robert BAREN, *Behavior In Organization All and Becon Inc.*, Massachusetts, 1986, s. 383.

III. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışma nedenleri çeşitli şekillerde gruplanabilir.¹¹ Çatışma ile ilgili nedenlerden bir kaçını aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

A- ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN BİREYSEL DAVRANIŞ ETKENLERİ

a. İnsanların kişilik farklılıkları

İşletmelerde çalışanlar değişik çevrelerden geldiklerinden çeşitli özellikleri taşıyan kişilerdir. Kişilik farklılığı her zaman görülebilen bir çatışma şekli olarak kendini gösterir. Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve gereksinimlerini karşılamaya çalışırken örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin gereksinimleri ile ters düşebilir.¹² Özellikle deneysel araştırmalar, ileri ölçüde "otoriterlik" "dogmatiklik" ve "düşük özdeğer" gibi özelliklerini çatışma kaynağı olduğunu göstermektedir.¹³ Bunun dışında değer yargıları kişiler arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Astlar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini isteyebilir. İşletme yönetiminin değer yargıları ile sendikaların değerleri çok farklı olabilir.¹⁴

b. Rol Doygunluğu ve Statü Farklılıkları

Örgüt üyelerinin rol gereklerine ilişkin doyumsuzluklarının bir çatışma kaynağı olabileceğini gösteren güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda belli konumda bulunan bireyin kendini algılama biçiminin, performansını önemli ölçüde etkileyebileceğini ve bireyle aynı birimde ve diğer birimlerde çalışan bireyler arasında çatışmaya neden olabileceğini göstermektedir. Bireyin kendisini algılama biçimi ile, hizmet süresi yaş, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından, bulunduğu konumun düzeyi arasında fark olduğu zaman, çatışmanın meydana geldiği gözlenmiştir.¹⁵

c. Toplumsal Etkileşim

Toplumsal etkileşimin çatışma nedeni olabileceği konusunda yapılan araştırma sonuçları herhangi bir genelleme yapmaya olanak vermemektedir. Yapılan bir araştırmada biçimsel olmayan ilişkilerin oranı ile çatışma arasında olumlu bir ilişki

¹¹ Bu gruplamalardan bir görüşte I. Örgüt içi bağımlılıkların meydana getirdiği çatışmalar A) Sınırlı Kaynaklara karşılıklı bağımlılıklar B) Faaliyetlerin zamanlamasında iç bağımlılıklar C) Örgütsel görevlerde ve sorumluluklarda karışıklıklar 2. Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar A) Sınırlı kaynaklara bağımlılık B) Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri C) Bireysel amaçlardaki farklılıklar D) Örgütsel Amaçların subjektif çalıştırılması 3. Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar

¹² İnan Özalp, "Örgütlerde Çatışma". Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VIII, S.1, Haziran 1989, s. 83.

¹³ Mustafa AYDIN, *Örgütlerde Çatışma*, Bus-yay Matbaası, Ankara, 1984, s. 28.

¹⁴ ÖZALP, A.g.m., s. 83.

¹⁵ AYDIN, A.g.m., s. 28.

gösterirken, bir başka, araştırma, toplumsal ilişkilerin sıklığı ile, çatışma arasında olumsuz bir ilişki bulunduğunu göstermiştir.¹⁶

Yukarıdaki nedenlere bağlı olarak, bireylerin kendilerini algılama biçimi ile, buldukları konuların örgütsel önemi ya da statüsü arasındaki uyumsuzluğun, sürekli bir çatışma nedeni olabileceği ileri sürülebilir. Bireyin kendisini, genellikle, bulunduğu konumdan daha yüksek ve önemli bir konumda bulunabilecek bir yetekte görme eğilimi, başka bir değişle, algılanan statü ile bulunulan statü arasındaki fark çatışmaya neden olmaktadır.

B. ÇATIŞMAYA NEDEN OLAN ETKENLER

a- İşbölümü ve Farklılaşma

İşbölümü toplu bir çabayı gerektiren bir işin, çeşitli bireyler tarafından yürütülecek bir biçimde, ussal olarak, kendi öğelerine ayrılması olarak ifade edilebilir. İşbölümünün doğal bir sonucu olarak oluşan birimler ya da sistemler işlevleri gereği, kendi özel normlarını, değer yargılarının, psikolojik yönelmelerini ve davranış biçimlerini, değer yargılarının geliştirmesi, bu alt sistemlerin ayrılaşmalarına neden olur. Alt sistemler arasındaki çatışmalar bu ayrılaşmalardan kaynaklanır.¹⁷

Farklılaşma kendi başına çatışmaya neden olmayabilir. Fakat, farklı grupların üyeleri arasındaki etkileşim, üyelerin kendi durumlarını, diğer üyelerin durumları ile karşılaştırmalarına fırsat ve olanak sağlar, bu da çatışmaya neden olabilir.¹⁸

b- Örgütlerdeki Değişim ve Yeni Uzmanlıklar

Örgütlerde bireyler gibi günlük etkinlikleri sırasında büyüklü küçüklü birçok değişim örneklerini yaşarlar. Örgütlerin değişmesi kimi zaman içi yapılarından kimi zaman da dış çevrelerinden ötürü gerekli olabilir. Çevreden gelebilecek değişim başlatıcı koşullar, örgütün ilişki içinde olduğu girdi kaynakları (hammadde, enerji, teknoloji, insan, bilgi ve para gibi) ortaya çıktıklarından (üretilen mal ve hizmet, fikir ve bilgiler, yarışma gibi) ortaya çıkabilir. Böyle bir değişimi gerektiren durum ortaya çıktığında örgütün değişen duruma uyması gerekeceğinden, iç yapısından da değişimler olacaktır.¹⁹ Tüm bu değişimler çatışma yaratıcı ortamları oluşturacaktır.

Örgütlerde bilinen yeni uzmanlık görevleri de örgüt içi ilişkilerde çatışmalara neden olmaktadır. Yeni uzmanlıklar, her şeyden önce eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Başka bir değişle eski uzmanlar işlevlerini yitirme kaygısıyla tedirgin olurlar. İstenmedik yeni işlevsel boyutların belirmesi de eski uzmanlar için rahatsızlık nedeni olmaktadır. İleri ölçüde uzmanlaşma herkese bir görev verilmesine yol açarak yüksek ve düşük statü işgörenini birbiriyle karşılıklı

¹⁶ A.g.m., s. 29.

¹⁷ A.g.m., s. 11.

¹⁸ A.g.m., s. 12.

¹⁹ D.E.HUSSEY, *How to Manage Organizational Change*. Koğan Page Limited, London, 1995, a. 11-12.

bağımlı ilişkiler içine sokmakta ve yüksek statü işgörenin statü beklentilerini zedelemektedir.²⁰

IV. ÇATIŞMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Çatışma konusunda bugüne dek pek çok araştırma yapılmış, pek çok düşünce dile getirilmiştir. Konunun bu denli ilgi çekmesinin nedeni, yalnızca merak uyandıran bir konu olmasından öte örgüt ve üyeleri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerinin tarih boyunca hissedilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu konuda yaklaşımlar zamanın ve toplumsal ortamın çatışma kavramını algılayışına göre biçimlenmiş, ilgili tanımlar bu yaklaşımlara göre yapılmıştır.²¹

A. KLASİK (GELENEKSEL) ÖRGÜT KURAMI VE ÇATIŞMA

Örgütün biçimsel yapısını inceleyen ve bu yapıyı ayrıntılı bir biçimde ortaya koyanlar klasik (geleneksel) örgüt kuramcıları olmuştur. Kişilerin belli sınırlar içinde ussal hareket ettikleri varsayımı sonucunda klasik örgüt kuramcıları, iyi bir planlama ve görev dağılımı ile kimin nerede, hangi işi, nasıl yapacağını ve kime karşı sorumlu olacağını açıklıkla belirlenmesi sonucunda örgütlerin en ussal bir şekilde çalışacaklarına inanmış bulunuyordu. Bu kuramcılara göre ücret, yükselme ve emeklilik gibi konularda yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenip uzun dönemli bir açıklamaya kavuşturulmuş olması işgörenlerin verimli ve huzurlu çalışmalar için yeterlidir.²² Klasik görüşte olanlar çatışmanın yıkıcı olduğunu ve yok edilmesi gerektiğini savunmuştur.²³ Böyle bir görüş örgütün yapısal özelliklerini ve örgütsel gerçekleri dikkate almamaktadır.

B. NEO-KLASİK ÖRGÜT KURAMI VE ÇATIŞMA

Klasik örgüt kuramcılarının aksine iş'ten çok işçiye yöneltilen amaçlar benimsenmiştir. Örgütsel etkinliğin işbirliği, yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağı varsayılmaktadır. Neo-Klasik kuramcılar çatışmayı doğal kabul etmiş ve bu konuda çözüm yöntemleri önermişlerdir. Çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanmış ve doğal karşılamışlardır. Bu görüş, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder. Bu görüşü paylaşan çatışmanın örgütteki bireyleri ve gruplar arası ayrılmışmadan kaynaklandığı, çatışmanın ortadan kaldırılmasının bireyler ve gruplar arasındaki bu ayrımın yok edilmesi anlamına geleceğini, bunun da örgütsel ortamdan ayrılmasının olanaksız olduğu ileri sürülmektedir.²⁴

²⁰ AYDIN, A.g.e., s. 16.

²¹ Aydan ÜNVEREN, "Çatışma Yönetimi", *Dünya Gazetesi*, 13 Eylül 1983, s. 7.

²² Bu konuda daha geniş için bilgi bkz. İnal Cem AŞKUN, *Organizasyon Teorileri*, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi yayını, Eskişehir, 1972; Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, C. I. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979. Ceyhan ALDEMİR, *Örgütler ve Yönetimi*, Gökse Üniversitesi Kitapevi, İzmir, 1985

²³ AYDIN, A.g.e., s. 31.

²⁴ AYDIN, A.g.e., s. 31.

Bu yönüyle neo-klasik örgüt kuramcılarının görüşleri, klasik örgüt kuramcılarının görüşlerine oranla, ortamı gereği, gerçeği kabullenmesi nedeniyle daha akılcı ve gerçekçidir.

C- MODERN ÖRGÜT KURAMI VE ÇATIŞMA

Klasik kuramcıların örgütü; ancak biçimsel çatısıyla, neo-klasik kuramcıların ise insan davranışları açısından ele alınıp incelenmelerine karşın, modern kuramcılar örgütü, o örgütün üyesi bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütü tümüyle bir sistem olarak görmüş ve incelemiştir. Bu düşünce tarzına göre örgüt bir sosyal sistemdir ve örgüt içindeki bölüm ve fonksiyonlar ayrı öğeler değil, birbirini devamlı etkileyen olgulardır. Her hareket bütün örgütte bir takım tepkilere neden olur²⁵. Bu görüşü savunanlar çatışmanın olumlu yönlerini vurgulayarak desteklemiş, çözümlemenin yanı sıra çatışmanın uyarılmasına da yer vermişlerdir. Bu kuramı savunanlar çatışmanın yararları açısından önemini bilmeleri, açıkça çatışmayı desteklemeleri, çatışma yönetimini, onu gidermeye çalışacak kadar güdülemenin gerekli olduğunu savunmaları ve çatışma yönetimini yöneticilerin en büyük sorumluluğu saymaları bakımından neo-klasik görüştekilerle ayrılırlar²⁶.

V. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerdeki çatışmaları çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür.

A- AMAÇLARINI GERÇEKLEŞTİRMEYE KATKISI AÇISINDAN

a- Fonksiyonel Çatışma

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar örgütün çeşitli kısımlarındaki sorunlarla işaret edebilir. Dolayısıyla bu sorunlara yöneticilerin dikkatini çekmesini sağlar. Ayrıca örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır²⁷

b- Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşletmeyi amaçlarına ulaşmaktan uzaklaştıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı biçimsel örgüt yapısının yetersizliğine işarettir. Modern yaklaşıma göre de çatışmalar fonksiyonel olmayabilir. Ancak her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirmek mümkün değildir²⁸

²⁵ Güngör, ONAL, *İşletme Organizasyon ve Yönetimi* Akademi Kitabevi yayını, Bursa, 1983, s. 73.

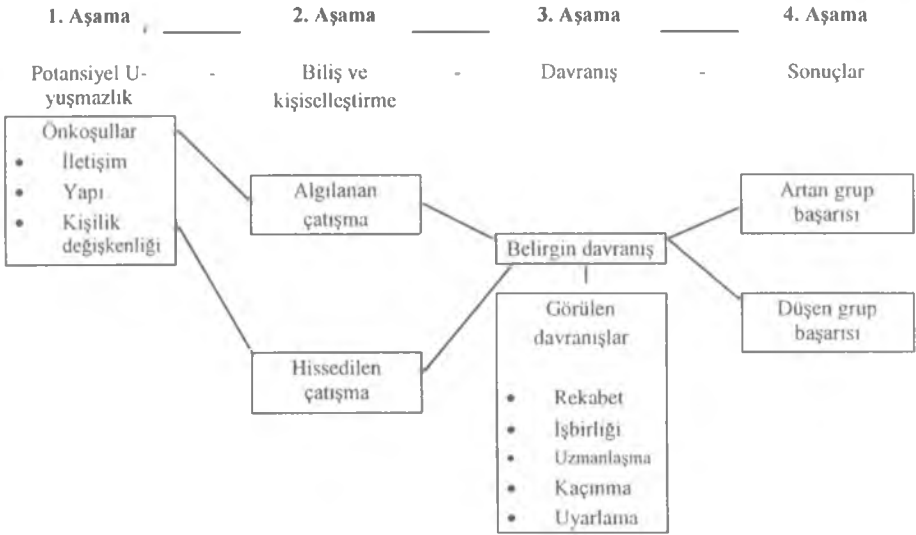
²⁶ Murat BARKAN, "Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi", *KURGU Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi*, Kasım 1991, s. 24.

²⁷ KOÇEL, A.g.e., s. 330-334.

²⁸ A.g.e., s. 330.; ÖZALP, A.g.m., 100.

B- ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKİLLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Buna göre çatışmalar potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma şeklinde olabilir²⁹. Bu süreci aşağıdaki şekilde gösterebiliriz³⁰.



a- Potansiyel Çatışma

Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Örneğin iletişim, yapı ve kişilik değişkenleri neden olabilir. İletişim nedenleri, anlama güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler, büyüklük/uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının belirgin durumu önderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Örneğin, otoriter, dogmatik kişilerin potansiyel çalışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir³¹.

b- Algılanan Çatışma

Çatışmanın 2. Aşaması potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme yani algılanması ile ilgilidir.

Algılanan çatışma, çatışmaya konu olan tarafların oyları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir³².

²⁹ KOÇEL, A.g.e., s. 330-331.

³⁰ CAN, A.g.e., s. 292; Louis R. PONDY (Çev: Bilal ÖZGÜVEN), "Örgütsel Uyuşmazlık Kavramları ve Madoller" içinde: İnal Cem AŞKUN, *Yönetim Seçme Yazıları*, Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesi yayını (Teksir) 1980, s. 365.

³¹ CAN, A.g.e., s. 292.

³² A.g.e., s. 292. KOÇEL, A.g.e., s. 331, ÖZALP, A.g.e., s. 100.

c- Hissedilen Çatışma

Çatışmanın 3. Aşaması davranış aşamasıdır. Algılamalar hislere dönüşmektedir. Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olay ve olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli, patlamaya hazır olabilir. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar³³.

d- Açık Çatışma

Bu aşama çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Örneğin açık tartışma karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa gönderme hatta fiziki kuvvet kullanma şeklinde ortaya çıkabilir. Sonucunda ya grup başarısını artırıcı (işlevsel) ya da düşürücü nitelikte olabilir³⁴.

B- ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMA

Bu çatışma türü, çatışmaların organizasyon içindeki yerleri ile ilgilidir. Bunlar dikey çatışma, yatay çatışma ve sosyal çatışma³⁵ şeklinde olabilir.

a- Dikey Çatışma

Örgüt içerisinde yönetenleri ile yönetilenler arasındaki, üstlerle astlar arasındaki çatışmadır. Örneğin örgütsel hiyerarşi içerisinde üstün yakın arkadaşı olan ast ile arasında çıkan anlaşmazlık bir çatışma kaynağı olabilecektir. Ayrıca bir üstün yetki alanının genişletmek istemesi, astın, birden çok üste sorunlu olması, üstlerin astlarına karşı uzmanlık ve benimseme güçlerinden çok yasal güçlerini kullanmak istemeleri bir çatışma nedeni olabilir. Bireylerin örgüt içerisindeki oynadıkları rolde çatışma yaratabilir. Bu konu ileride ele alınacaktır.

c- Sosyal Çatışma

Örgüt dışında olan çatışmaların örgütsel ilişkilere yansımalarıdır.

D- ÇATIŞMAYA BİREYSEL VE BİREYLER ARASI DÜZEYDE ORTAYA ÇIKABİLİR.

a- Bireysel Çatışma

Kişinin hangi işi yapmasının daha yararlı olacağını belirlememesi ve belirsizliklerin olduğu durumlarda işin gereklerinin, diğer işlerin gerekleriyle çe-

³³ CAN, A.g.e., s. 292; KOÇEL, A.g.e., s. 331, ÖZALP, A.g.e., s. 100.

³⁴ CAN, A.g.e., s. 292; KOÇEL, A.g.e., s. 331, ÖZALP, A.g.e., s. 100.

³⁵ KORKMAZ, A.g.m., s. 79.

liştiğinde ortaya çıkar. Kişiden yapabileceğinden çok daha fazlasının istenmesi de çatışma yaratabilir³⁶. Genelde üç çatışma durumu üzerinde durulmaktadır³⁷

i- Yanaşma-Yanaşma Çatışması

Bireyin birden fazla elde etmek istediği amaçlardan birini seçmek zorunda kaldığı durumdur. Örneğin hanımların alış-veriş sırasında beğendikleri arasında seçme yapma ve karar verme zorlukları.

ii- Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Bireyin iki ya da daha çok sayıda olumsuz değeri olan objeden birini seçmek zorunda kaldığı çatışma durumudur. “Yağmurdan kaçarken doluya tutulma” “denize düşen yılanı sarılır” gibi atasözleri bu tür çatışmalara örnektir.

ii-' Yanaşma-Kaçınma Çatışması

Bireyin bir amaç objesinin hem olumlu hem de olumsuz yönleriyle karşı karşıya kaldığında içine girdiği durumdur. Örneğin yemek yemeyi çok seven birinin aynı zamanda kilo almaktan çekinmesi.

b- Bireyler arası Çatışma

İki ya da daha fazla bireyin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bireylerin amaçlarının, izledikleri yöntemlerin sahip oldukları bilgi, veriler ve değer yargılarının farklı olmasıdır. Genellikle örgütün yapısına ait özelliklerden, bozuk iletişimden ve kişilik özelliklerinden kaynaklanır. İki türde ele alınabilir. Birincisi politika, planlama ve uygulama farklılığı gibi, işle ilgili konulardaki fikir ayrılıkları; diğeri ise öfke, güvensizlik, korku, dargınlık gibi olumsuzluk hislerden oluşan duygusal çatışmalardır. Bunun yanısıra bireylerin örgüt içinde oynadıkları rol de çatışmanın kaynağı olabilir. Aynı anda gönderilen iki rolün, birine uymanın diğeri güçleştirecek biçimde ortaya çıkması şeklinde tanımlanabilir. Rol çatışmasını dört türde incelemek mümkündür³⁸.

i. Göndericideki Rol Çatışması

Belirli bir kişiden gelen, birbiri ile çelişkili beklentilerden doğar. Bir yöneticinin astına normal yollarla elde edemeyeceği bir gereci elde etmesini söylerken, kuralları çiğnememesi yolunda uyarılarda bulunması gibi.

ii. Göndericilerarası Rol Çatışması

İki farklı kişinin belirli bir kişiden birbirine zıt taleplerde bulunmaları durumunda ortaya çıkar. Kalite kontrol yöneticisi üretimi sınırlandırarak kalitesinin arttı-

³⁶ KORKMAZ, A.g.m., s. 79.

³⁷ ÖZALP, A.g.m., s. 91-92.

³⁸ ÜNVEREN, A.g.m., s. 7.

rılmasını isterken üretim bölümü yöneticisinin üretim kapasitesinin maksimize edilmesini beklemesi gibi.

iii. Kişi Rol Çatışması

Örgütsel taleplerin, kişinin kendi değerlerine ters düşmesi durumunda ortaya çıkar. Rol gereksinimleri, rol alıcının değer, tutum ve beklentilerini çığnemektedir.

iv. Rollerarası Çatışma

Bir rol için gönderilen beklentileri, başka bir rol için gönderilen beklentilerle çalıştığı durumda ortaya çıkar. Örgütsel hiyerarşi içinde, üstü durumunda olduğu kişi aynı zamanda yakın arkadaşı olduğunda ortaya çıkabilecek, üst-arkadaş rolleri arasındaki çatışma gibi.

c- Birey-Örgüt Çatışması

Örgütlerde en çok üzerinde durulan çatışma türlerinden biridir. Modern endüstrideki işlerin aşırı uzmanlaşması ve bölünmesi sonucunda; çalışanlar yeteneklerini kullanamaz, yaptıkları iş ile örgütsel bütün arasındaki ilişkiyi göremez olmuşlardır. Gereksinimleri engellenen kişi, işten soğumakta, kendisini tehdit ve baskı altında hissetmekte ve yönetimin amaçlarına zıt amaçları olan gruplara katılmaktadır. Çatışmayı uyandıran bir başka neden de kişinin bağımsızlık ararken aynı zamanda destek ve bağımlılığa da gereksinim duyması ve sanayi örgüt yapısının bu tür çatışmayı artırıcı nitelikte olmasıdır.

d- Gruplararası Çatışma

Komuta ve kurmay, sendika ve yönetim, bir yöneticiye bağlı formal ve enformal grupların çatışması bu gruba girer. İletişim sorunları, örgütsel yapı ve bireysel etmenler gruplar arası çatışmalara neden olabilir. Eğitim farklılıkları bilgi yetersizliği ve seçici algılama sonucu çeşitli iletişim sorunları doğar, iki birimin görevlerini yapabilmek için bilgi, hizmet ve diğer konularda birbirine bağımlı olmaları iş birliğini teşvik ettiği gibi çatışmaya yol açabilir. Örneğin iş taleplerinde artış olduğunda, büyük bir siparişi müşteriye teslim edebilmek için satış bölümü, üretim bölümüne baskı yaptığında çatışma gelişebilir. Genellikle dengeli bir bağımlılık iş birliğini geliştirebildiği halde taraflardan birinin diğerine daha bağımlı olduğu durumlar çatışmaya neden olur. Kıt kaynaklarda bu kaynakları bölüşen gruplar arasında çatışmaya yol açar. Kaynakların sabit olduğu durumlarda, bir grubun kaynak kazancı, diğerinin kaybına neden oluyorsa, çatışma daha da şiddetlenir.

Bölümler, doğal olarak örgüt içinde güçlü ve yetkili olmak isterler. Bir bölümün diğerine göre güçlü olması ve güçlenmesinin diğerinin zayıflamasına neden olması çatışmayı artırır.

VI. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi dendiğinde, ilk olarak yalnızca çatışmayı çözümüyle yöntemleri akla gelir. Oysa çatışmanın olumlu etkilerinin kabul edilmesi durumunda, çözümüyle yöntemlerinin yanı sıra, çatışmayı uyarma yöntemleri de söz konusudur³⁹

A- ÇATIŞMALARIN ANALİZİNDE İZLENECEK YOLLAR

Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirecektir. Çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analizinde aşağıdaki yöntem uygulanabilir⁴⁰.

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise, buna ne gibi hususlar neden olmuştur?
- Olası çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde sayılan, sevilen bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edemeyecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- Örgüt, çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından ne zaman denetlenecektir?

³⁹ A.g.m., s. 7.

⁴⁰ EREN, A.g.e., s. 437-438.

B- BİREYSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ (ÇÖZÜM YOLLARI)

Bilinçsiz ve yarı bilinçli yöntemlerle çatışmayı yönetme, ruhsal sağlık açısından yararlı değildir. Öyleyse birey duygusal çatışmaları nasıl çözecektir? Çatışmalarda, öteki psikolojik olgular gibi gerçek evrenin değil, algılanan evrenin parçalarıdır. Birey için çatışma onun ortak gördüğü gereksinimleri nedeniyle ortaya çıkar. Birey çatışmasını;

- a) Önceden bilmediği bir yeni araçla her iki tür gereksinmesini doyurabildiğinde,
- b) Gereksinimlerinden birini gereksiz görüp, onunla ilgisini kestiğinde,
- c) Algıladığı evrenini, çatışmayı önemsizleştirecek türde yeniden düzenleyebildiğinde çözebilir⁴¹.

Endüstride de benzer olaylar vardır. İyi eğitim görmemiş bir yönetici teknik yeniliklerle ilgili tecrübelerinin başarısızlığını teknolojik değişimleri yadsıyarak gidermeye çalışır durur, hiç düşünmez ki, yetenekleri bu değişimlere ayak uydurmaya belki uygundur ve önceleri güç gelen teknikler onlarla uğraşa uğraşa basitleşecektir. Bu tür bir içine kapanma eğilimi, bireye çatışmayı toplumsal yönden çok pahalıya mal eder. Yine de, çatışma olgusunun duygusal niteliğinden ötürü, bu tür önlemler psikolojik yönden yasadır ve organizmanın bir arada bulundurulmanın yanı sıra dengenin korunulması için girişilen atımlar olarak nitelendirilebilirler⁴².

C- BİREYLERARASI ÇATIŞMAYI YÖNETME YOLLARI

Çatışmalar, çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde önemli bir baskı unsuru olmaktadır⁴³.

Her çatışma, kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişi üzerinde bir baskı unsuru olacaktır. Bu da kendini değişik davranış şekilleri ile gösterecektir.

a- Çekilme ve Kayıtsız Kalma

Şu veya bu şekilde bir çatışmaya taraf olan ve baskı altında kalan bir kişi, ya ortamdan fizik olarak çekilebilir (istifa, devamsızlık, katılmama) veya örgütle ilgili (veya işi, üstleri, astları, meslektaşları ile ilgili) konulara tamamen kayıtsız kalabilir ve ilgi göstermeyebilir. Böyle bir davranış çatışmayı daha da kuvvetlendirici bir rol

⁴¹ Harold H. KELLEY-JOHN W. THIBAUT, "Experimental Studies of Group Problem Solung and Process" Der. Gardner LINDZEY, *Handhook in Social Psychology*, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1959, s. 754.

⁴² Bülent HİMMETOĞLU, *Personel Psikolojisi Ders Notları*, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1978, s. 21.

⁴³ Bu baskı unsuru stres olarak nitelendirilmekte ve kişi üzerinde psikolojik ve fizyolojik dengesizlikler yaratan bir olay olarak tanımlanabilir. Bkz. KOÇEL, A.g.e., s. 339. İnci ARTAN *Örgütsel stres Kaynakları ve Yöneticiler üzerinde Bir Uygulama*, Özgün Matbaası, İstanbul, 1986.

oynar. Çünkü çekilme ve kayıtsız kalma haberleşmenin azalması ve kesilmesi, güvensizliğin ortaya çıkması ve karşılıklı yardımlaşma ortamının kaybolması ile sonuçlanır⁴⁴. Kişinin kendi durumunun kötüye gideceğini anladığı durumlarda seçtiği çatışma şeklidir. Ancak çatışan taraflar arasında dostluk, karşılıklı sevgi ve güven var ise tarafların tatmin edici bir çözüme ulaşması beklenebilir.

b- Saldırgan Olma

Çatışma ve baskı kişileri davranışlarda daha saldırgan olmaya itebilir. Saldırganlık belirli bir konuya (işe, projeye, fikre) olabileceği gibi kişilere veya tüm örgüte de yöneltilir. Böyle bir davranışa, çatışmaya taraf olan diğer kişinin vereceği karşılık, ya çatışmayı hafifletici yönde veya daha da arttırarak tatmin edici bir çözüme ulaşmayı güçleştirici yönde etki yapacaktır⁴⁵.

c- Rasyonelleştirme

Baskı altında bulunan kişi, bazan kendi durumunu rasyonelleştirmeye çalışarak savunmacı bir davranış gösterebilir. Çatışma yaratan her olayın nedeni olarak başkaları (üstler, başka bölümdekiler v.b.) gösterilir⁴⁶.

d- Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme

Baskı altındaki kişi bazan çocukça olgun bir kişiye yaraşmayan davranışları gösterebilir.

Yönetici açısından önemli olan bu tür davranışların performans ve örgütün amaçları üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu nedenle yöneticinin, kişileri baskısı altında bırakan koşulları belirleyerek bunları düzeltici önlemler alması etkili bir yoldur⁴⁷.

D- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYI YÖNETME YOLLARI

Örgüt içindeki grupların çatışma durumunda, çeşitli yüzleşme yöntemleriyle çatışma giderilebileceği gibi, sadece iki tarafın dışında bir üçüncü uzlaştırıcı tarafında katıldığı başka çözüm yöntemleri de söz konusudur. Çatışmanın çözümünde birbirinden çok farklı yaklaşımlar olan bu yöntemleri şöyle sıralayabiliriz.

a- Sorun Çözme Yaklaşımı

Çatışan grupların yüz-yüze biraraya getirilerek çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir. Sorunların bütün yönleri ile ele alınıp tartışıldığı bir yoldur. Bu yaklaşım özellikle tarafların yeterli verilere ve bilgilere sahip olmadıkları ve aralarında yoğun ve etkin bir haberleşme olmadığı durumlarda sonuca götürücü ve anlaşmayı gerçekleştiren bir yoldur⁴⁸.

⁴⁴ KOÇEL, A.g.e., s. 339.

⁴⁵ A.g.e., s. 340.

⁴⁶ A.g.e., s. 340.

⁴⁷ A.g.e., s. 340.

⁴⁸ A.g.e., s. 341.; EREN, A.g.e., s. 441.; ÇİN, A.g.e., s. 294.; ÖZALP, A.g.m., s. 104.

b- Kapsamlı Amaçlar Belirmeme Yaklaşımı

Çatışan tarafları kendi grup veya bireysel amaçlarının ötesinde daha kapsamlı ve önemli bir amaç etrafında toplayarak işbirliği yapmalarının sağlanmasıdır⁴⁹

c- Pazarlık Etme Yaklaşımı

Tarafların ve kendi görüş ve fikirleri dışında karşı tarafın görüş ve düşüncelerine de hak vermeleri sonucunda geçerlidir⁵⁰. Karşı tarafın alınacak ödül karşılığı, çeşitli ödüllerin verilmesidir.

d- Kaçınma Yaklaşımı

Taraflar birbirleriyle karşılaştıklarında, çatışmanın varlığından söz etmezler ve fiziki olarak karşılaşmamaya çalışırlar. Kısa dönemli yararı olan bu yaklaşım, uzun dönemde çözüm getirmeyeceği için ileride karşılaşma kaçınılmaz olacaktır⁵¹.

e- Kaynakların Genişletilmesi Yaklaşımı

Kıt kaynakların ve dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkar. Ancak kaynaklar her zaman kolay arttırılmadığından her zaman başvurulacak çözüm yolu değildir⁵².

f- Kişileri ve Örgütsel Yapıyı Değiştirme Yaklaşımı

Grup üyelerinin davranışlarını değiştirmeye yöneliktir. Çatışmanın diğer yollarla çözülmediği durumlarda kişileri değiştirmek yararlı olabilir. Örgüt yapısından kaynaklanan çatışmalarda örgüt yapısı değiştirilerek ilişkiler farklılaştırılır⁵³.

g- Kayıtsız Kalma ve Yumuşatma Yaklaşımı

Örgütte bir çatışmanın olduğunu bilmemezlikten gelme bazen tarafların birbirlerine anlayış göstererek sorunları çözümlenmesi ve zaman içinde anlaşmanın gerçekleşmesi ile sonuçlanabilir. Bu mümkün olmadığından kısa dönemli hesaplar yerine uzun dönemli işbirliğinin taraflara getireceği yararlar vurgulanabilir⁵⁴.

h- Yetki Kullanma Yaklaşımı

Burada üst gruplar tatmin olsun ya da olmasın, yetkisini kullanarak buna uymalarını ister. Bu yaklaşımda çatışmanın temel nedeni ortadan kalkmadığı için çatışma sorunu dondurulmuş olur⁵⁵.

⁴⁹ A.g.e., s. 342.; ÖZALP, A.g.m., s. 106. EREN, A.g.e., s. 440.

⁵⁰ EREN, A.g.e., s. 442.; ÖZALP, A.g.m., s. 112.

⁵¹ ÖZALP, A.g.m., s. 110-111.; ÜNVEREN, A.g.m., s. 7.

⁵² A.g.m., CİN, A.g.e., s. 294.

⁵³ CİN, A.g.e., s. 295., ÖZALP, A.g.m., s. 111.; EREN, A.g.e., s. 443.

⁵⁴ EREN A.g.e., s. 440-441. ÖZALP, A.g.m., s. 108.

⁵⁵ ÖZALP, A.g.m., s. 109, CİN, A.g.e., s. 295.

1- Uzlaştırıcı Kullanma Yaklaşımı

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyor yönetici de ikna edemiyorsa, bu durumda nesnellğine güvenilen bir üçüncü kişinin veya grubun hakemliğine başvurulabilir⁵⁶. Her iki grubun, bilgili, yetenekli ve ideal kişiliğe sahip olarak algıladığı bir uzlaştırıcı, grupların işbirliği yapmalarını sağlar. Ancak örgütlerde her zaman böyle bir uzlaştırıcının bulunması zordur.

VII. SONUÇ

Çatışma örgütsel yaşamın bir gerçeğidir. Örgütler için çatışma kaçınılmazdır. Dolayısıyla yöneticilerin örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini arttırabilmeleri için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri gerekir.

Birbirinden çok farklı olan amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bütün biçimsel, örgütsel görülebilen çatışmalarını, genellikle, örgütlerin alt birimleri arasındaki işlevsel bağımlılıktan, örgütsel etkinlikler konusunda alt birimlerin ortaklaşa karar verme zorunluluğundan rollerin kendi yapılarındaki çelişkidenden, örgütün itici gücü olan yasal yetkinin dağılım biçiminden, örgütün sınırlı kaynakları için gruplar, birimler ve birimler arası yarıştan, ödüllendirme politikasından, iletişim sisteminin yetersizliğinden ve iletişimin engellenmesinden, karmaşıklaşan örgütlerde görev alan uzmanlarla bürokratlar arasındaki görevsel ilişkilerden kaynaklanabilir.

Belirli amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan, bütün biçimsel örgütsel bazı sorunları da çözmek durumundadır. Örgütlerin kendi öz amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirmesi, örgüt yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sorunları çözüme ve daha etkin bir yönetimi gerçekleştirmede bu sorunlardan yararlanma yeteneğine bağlıdır.

Sonuç olarak açıklamaya çalıştığımız çatışmayı yönetim (çözüm) yöntemlerinden hangisinin daha başarılı olacağı, çatışmanın şekline, örgüt yapısına, yöneticinin uygulama becerisine ve yönetimin kişisel değerlerine bağlıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Atilla BARANSEL, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, C.I.İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1979.
- Aydın ÜNVEREN, "Çatışma Yönetimi", **Dünya Gazetesi**, 13 Eylül 1983.
- Bülent HİMMETOĞLU, **Personel Psikolojisi Ders Notları**, Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Resmi Teksir Yayınları, İzmir, 1978.
- Ceyhan ALDEMİR, **Örgütler ve Yönetimi**, Gökusu Üniversitesi Kitabevi, İzmir, 1985.
- D.E. HUSSEY, **How to Manage Organizational Change**, Koğan Page Limited, London, 1995.

⁵⁶ EREN, A.g.e., s. 441.

- Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991.
- F. Alexander MAGOUN, **Cooperation and Conflict In Industry**, Harper and Brothers, Publishers, New York, 1960.
- Güngör ONAL, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Akademi Kitabevi Yayını, Bursa, 1983.
- Halil CAN, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayınları, Ankara, 1992.
- Herold H. KELLEY- JOHN W. THIBAUT, **“Experimental Studies of Group Problem Soluing and Process”** Der.: Gardner LINDZEY, **Handbook in social Psychology**, Massachusetts, Addison Wesley Publishing Company, Inc., 1959.
- İbrahim Ethem BAŞARAN, **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara 1992.
- İnal Cem AŞKUN, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir, 1972.
- İnal Cem AŞKUN, **Yönetim Seçme yazılar**, Kütahya Yönetim Bilimleri Fakültesi Yayını (Teksir) 1980.
- İnal ÖZALP, **“Örgütlerde Çatışma”**, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C. VII, S. 1 Haziran 1989.
- İnci ARTAN, **Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Özgün Matbaası, İstanbul 1986.
- Lewis COSER, **The Functions of Social Contlict**, Glence III Free Press, 1956.
- Luis R. PONDY, ÇEV.: Bilal ÖZGÜVEN, **“Örgütsel Uyuşmazlık Kavramsal ve Modeller”**, **AKADEMİ**, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C. II.S.1, Temmuz 1973.
- Murat BARKAN, **“Bir Yönetimsel İletişim Aracı Olarak Çatışma ve Yönetimi”**, **KURGU Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Dergisi**, Kasım 1991.
- Mustafa AYDIN, **“Örgütlerde Çatışma”**, Bas-Yay Matbaası, Ankara, 1984
- Robert BAREN, **Behavior In Organization All and Becon Inc.**, Massachusetts 1986.
- Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul 1982.