

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Prof. Dr. İnan ÖZALP

I- ÇATIŞMANIN TANIMI

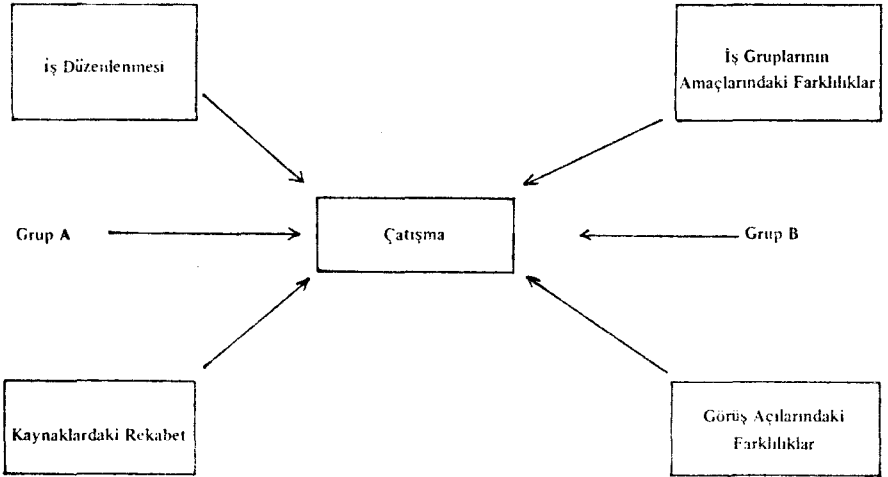
Çatışma çeşitli şekillerde ortaya çıktığı için çatışmanın ne olduğunu açıklamak zordur. Çatışma anlam olarak kişiler arasında anlaşmazlık olarak açıklanabilir. Çatışmada karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler sözkonusudur. Çatışmada bir mücadele veya karşı karşıya gelmek sözkonusudur. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmada kişilerin konulara değişik açıdan bakmaları ve farklı çevrelerden gelmeleri önemli bir etkidir. Aynı oyuncak için kavgaya eden iki çocuk, ücret konusunda mücadele veren sendika ile işveren birbirleriyle savaşan iki ülkenin davranışları bir çatışma olayını belirtmektedir. Örgüt açısından çatışma kişilerin birbirlerine karşıt düşünceleri olmasından doğar. Örgütte kişiler ve kişilerin oluşturdukları gruplar uyum içinde çalışırlar ancak bazı durumlarda bir uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Özellikle sorun çözmede değişik fikirlerin herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir. Çatışma çeşitli nedenlerle doğabilir. Özellikle örgüt değişikliğinin yapıldığı

dönemlerde çatışma nedenleri arttığından daha çok çatışma ile karşılaşılabilir.

II- ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütlerde çatışma yaratan nedenler sayılamayacak kadar çoktur. Yetki ilişkilerinin çığnemesinden, kamp sırasının veya lojman sırasının değiştirilmesine kadar çeşitli konularda çatışma yaratabilecek nedenler mevcuttur. İnsanlar birarada çalışmak zorunda olduklarından çatışma içine girebilirler. Çatışma nedenleri çatışmanın nerede ve hangi gruplararası olmasına göre değişebilir. Arthur G. Bedeian iş grupları arasındaki çatışma nedenlerini aşağıdaki şekildeki gibi ayırmaktadır.

ŞEKİL I
İş Grupları Arasındaki Çatışmanın Nedenleri



Kaynak : Arthur G. Bedeian, **Management.**, (New York : The Dryden Press, 1986), s. 507.

Çatışma nedenleri çeşitli olmakla beraber aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

A- İNSANLARIN KİŞİLİK FARKLILIKLARI

İşletmelerde çalışanlar değişik çevrelerden geldiklerinden çeşitli özellikleri taşıyan kişilerdir. Kişilik çekişmeleri her zaman

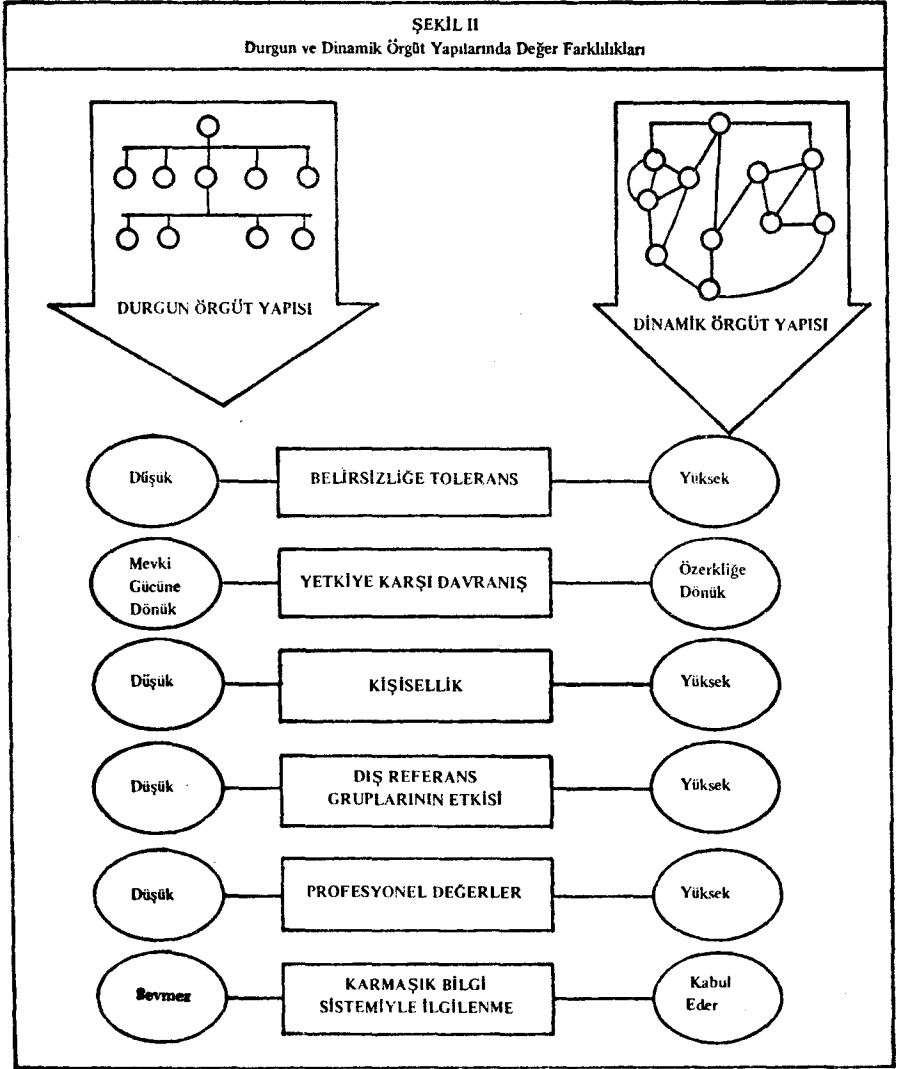
görülebilen bir çatışma şekli olarak kendini gösterir. Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken örgütün gereklerini ve isteklerini de yerine getirmeye çalışırlar. Kişilerin amaçları ve istekleri örgüt amaçları ve örgütte çalışan diğer kişilerin ihtiyaçları ile ters düşebilir. Kişilerin değer yargıları kişilerin arası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan kişiler örgütte değişik davranışları gösterirler. Bazı kişiler daha rasyonel davranış gösterirlerken diğerleri rasyonel olmayan davranışlara girebilirler. Diğer taraftan bazıları daha tarafsız olmaya çalışırken diğerleri duygusal davranışa girebilirler. İnsanlar çıkarlarını çoğu zaman ön plana aldıklarından çıkar birliği olan kişiler zamanla klikler oluşturabilir ve çatışma ortamı yaratabilirler. Kişilik farklılıkları dolayısıyla çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir (1). Araştırmacılar çatışmanın biyolojik temeli yerine kişisel özellikler ve davranışların üzerinde durmuşlardır (2).

Kişilerin değer yargılarının farklı olması çeşitli konularda çatışma yaratabilir. Örgütte üstlerin çeşitli konularda astlarla değişik fikirlere sahip olması çatışma yaratabilir. Astlar yumuşak denetimi benimserken üstler sıkı denetim modelini isteyebilirler. İşletme yönetiminin değer yargıları ile sendikaların değer yargıları çok farklı olabilir. Sendikalar eşitlik ilkesine çok önem verirken yöneticiler aksi görüşte olabilirler. Durgun ve dinamik örgüt yapılarında değer yargıları farklıdır. Şekil II'de, bürokratik örgüt yapısında çalışanların dinamik yapılarda çalışanlara göre gösterdiği farklılıklar görülmektedir. Şekilde görüldüğü gibi durgun örgüt yapılarında kişiselliğe ve profesyonel değerlere karşı daha düşük seviyede kalmakta ve dış referans gruplarında daha az etkilenmektedir. Örgüt yapılarının çoğu durgun ve dinamik yapıların birleşiminden oluşmaktadır. Üretim bölümleri ile muhasebe birimleri durgun yapıya sahiptir diğer taraftan araştırma ve geliştirme bölümleri ile mühendislik grupları dinamik bir yapıya sahiptir (3).

-
- (1) R.D. Agarwal, **Organization and Management** (New Delhi: Tata Mc Graw Hill Publishing CO., Limited, 1982), s. 183.
 - (2) Evert van de Vliert, Conflict-Prevention and escalation içinde: P.J.D. Drenth ve diğ. (der.) **Handbook of Work and Organizational Psychology** (New York: John Wiley and Sons Ltd. 1981), s. 524.
 - (3) Henri Tosi, John R. Rizzo ve Stephen S. Carroll **Managing Organizational Behavior**. (Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1986), s. 474.

ŞEKİL II

Durgun ve Dinamik Örgüt Yapılarında Değer Farklılıkları



Kaynak: Henri Tosi, John R. Rizzo ve Stephen S. Carroll, **Managing Organizational Behavior**, (Cambridge, Massachussetts : Ballinger Publishing Company, 1988), s. 475.

B- HABERLEŞME YETERSİZLİKLERİ

Haberleşme örgütte başarı için vazgeçilmez bir sistemdir. ayrıca karmaşıklık gösterir ve bir çok engelle karşılaşır. İnsanlar arası gerekli bir araç olduğundan çoğu zaman çatışmaya neden olur. Haberleşme iki taraflı keskin bir kılıca benzer. Haberleşme eksikliği çatışmaya neden olabilir, fakat aynı zamanda çatışmaya engel olabilir (4). Bilgi akışı bazen biçimsel yapı içinde yer alırken bazen biçimsel olmayan yapı içinde yer alır. Mesajların akışındaki gecikmeler biçimsel olmayan haberleşmeyi arttırabilir. «Bilgi akışının biçimsel yetki kanalını izlememesi, bilginin akış sırasında değişikliğe uğraması, yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağılması iletişimi engelleyici rol oynamakta ve çatışmanın koşullarını hazırlamaktadır» (5). Örgütte dikey ve yatay boyutta haberleşme eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar azaltılabilir. Haberleşme kanallarının çatışmayı arttırabileceği unutulmamalıdır. March ve Simon bilginin örgüt içinde kanalize edilmesinin iletilen bilgiyi saptırdığını söylerler. Onlar, bilginin bir basamaktan ötekine geçerken «gerçeklerin» taraflarca farklı olarak yorumlanması sonucunda değiştiğini bulmuşlardır (6).

C- KAYNAKLARIN PAYLAŞILMASI

Örgütlerde başarı kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasıyla sağlanır. Üst yönetim elindeki fiziki ve beşeri kaynakları bölümler arasında en optimal seviyede bölüştürmek zorundadır. Kıt kaynakların örgütün ihtiyaçlarını karşılarken dengeler bozulabilir ve bazı bölümler daha fazla kaynak ayrılabilir. Karmaşık örgütlerde aynı kaynakları paylaşan gruplar çatışmalar her bölüm veya grup kendi başarılarını arttırmak için her çabayı harcar bazen gereksiz rekabet içine girerek çatışma ortamı yaratabilirler. Büyüyen işletmelerde fiziki imkanların sınırlı olması her bölümün daha çok yerleşim yeri istemesi ve bunun sonucunda çatışmanın doğması kaçınılmazdır. Kaynakları geniş anlamda aldığımızda kaynaklar fonları, personeli, yetki, güç ve bilgi sistemi, yerleşim yeri, materyalleri kapsar. Çok az işletme bölümlere istedikleri kaynakları

(4) Tosi, Rizzo ve Carroll, s. 477.

(5) Mustafa Aydın, *Örgütlerde Çatışma* (Ankara: 1983) s. 22.

(6) Stephen P. Robbins (Çev. Bülent Himmetoğlu ve Alev Ergenç) *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi* (İzmir: Ege Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Yayını, 1977), s. 35.

kolayca sağlayabilir. Genellikle bölümlerin işletmenin başarısına sağladığı katkıya göre kaynak dağılımına gidilir. Bu durumda bir çatışmayı doğurduğu gibi biçimsel olmayan bir organizasyonun doğuşuna neden olur. Her bölüm kendisi için ayrılmış bir bilgi işlem merkezi isterken işletme yönetimi kaynakların yetersizliği dolayısıyla merkezi bir bilgi işlem merkezi kurmak ister veya iki bölümün kullanabileceği bilgi işlem merkezleri kurmak isteyebilir bu ise çatışmaya neden olabilir.

D- STATÜ FARKLILIKLARI

Örgütlerde basamaksal yapı hakim olduğundan değişik statüde kişi ve gruplar mevcuttur. Belirli grup ve kişiler statülerini diğerlerinden farklı gördüklerinden ortak görüş ve tutumlar var olmayabilir. Fabrikalarda teknik personel idari personele nazaran daha yüksek statüye veya üretim planlamacıları atelyede çalışan mühendislere nazaran daha yüksek statüde olduklarını düşünürler bu durum çatışma yaratabilir. Statü biçimsel açıdan örgütteki basamaksal dizilişle ilgilidir, biçimsel olmayan açıdan ise kişinin diğer kişilere göre olan durumuyla ilgilidir. İşletmenin ufak bir şubesinde üst düzey görev yapan kişi işletme merkezinde çalışanlara karşı aynı görevi yapsa bile statü açısından kendisini üstün görebilir. Finansal analizciler diğerlerine karşı kendilerini üstün görebilirler, diğerleri karşısındaki statülerinden dolayı çatışma ortamı yaratabilirler. Bir finansmanı şöyle diyor «Ben burada polisim, birisi çok para harcıyorsa düdüğümü çalarım» (7). Yapılan bazı araştırmalarda daha düşük statülü kişilerin daha yüksek statüye sahip elemanlara emir vermeleri çatışma yaratmaktadır. Whyte'in restoran endüstrisindeki geniş araştırması benzer sonuçları vermiştir. Düşük statülü garsonlar, yüksek statülü aşçılara emir verdiğinde çatışmanın var olduğu bulunmuştur. Başlatma ve statü arasındaki bu karışıklığa bağlı olarak aşçılar daha düşük saygınlık düzeyindeymişler gibi algılanmışlardır (8).

Bazı durumlarda ise üstler astların yararlı önerilerini statüleri düşük olduğu için kabul etmek istemezler. Böylece çatışma

(7) Andrew J. Dubrin, **Fundamentals of Organizational Behavior** (New York: Pergamon Press Inc., 1978), s. 353.

(8) Robbins, s. 48. Ayrıca bkz. William F. Whyte, **Human Relations in the Restaurant Industry** (New York: Mc Graw Hill Book Company, 1948). Agarval, s. 184.

ortamı yaratırlar. «Lawrance ve Seiler tarafından yapılan araştır-
mada mühendisler ressamların yenilik yaratıcı fikirlerine karşı
çıkılmaktadırlar sebebi ise ressamların daha düşük statüde olduk-
larını düşünmektedirler. Mühendisler ressamların görevi çizmek
olduğunu kendilerinden çizim işi yapılması istendiğini dizayn faa-
liyetinde kendileriyle eşit yetkide olmaları istenmediğini düşün-
mektedirler» (9).

E- YÖNETİCİLİK VE ÖNDERLİK BİÇİMLERİNDEKİ FARK- LILIKLAR

Yönetim ilkelerinin ülkeye göre, yöreye göre deęişmemesine
rağmen yöneticilik biçimleri deęişmektedir. Belli bir yöneticiyle
çalışan astlar belli bir zaman sonra yöneticinin çeşitli konulardaki
görüşlerini ve karar alma yöntemlerini öğrendiklerinden en az
çatışma ile işlerini yürütmeye çalışırlar. Üst yöneticinin değişmesi
astlarda huzursuzluk ortamı yaratabilir. Yöneticilik biçiminin bi-
linmediği bir yöneticiyle çalışmak çatışma yaratmak durumları
bütün iyi niyetle çalışmaya rağmen arttırabilir. Yönetim fonksi-
yonlarının uygulanmasında yöneticiler değişik yaklaşımlarda bu-
lunurken merkezi veya merkezi olmayan yapıların uygulanması
çatışma ortamı yaratabilir. Astlar kendi işlerini planlayıp ve oto
kontrola gittiği zaman üstleriyle çatışması ihtimali azalabilir.

F- İŞLETMELERDEKİ DEĞİŐİM

İşletmeler devamlı bir değişim içindedirler gerçekten büyüme
ve dinamik bir halde bulunmak zorunluluğu vardır. Değişim işlet-
meyi dinamik halde tutması yanında örgüt stress hali yaratır. İř-
letmede yapılacak kapsamlı bir yeniden örgütlenme ile bazı böl-
ümlerin birleştirilmesi bazı bölümlerin kaldırılması müdür kad-
rolarının kaldırılması ve bazı yöneticilerin daha alt düzeyde bir
göreve atanmaları stres yaratabilir. İşletmeler arasındaki birleş-
meler, mergerler, joint venture biçimindeki yeni kuruluşlara dü-
nüşmek çatışma ortamı yaratabilir. Bu durumda güç ve prestij
mücadelesi çatışmaya dönüşebilir. Andrew J. Dubrin řu örneği
vermektedir.

(9) Tosi, s. 477. Ayrıca bkz. P.R. Lawrance ve J.A. Seiler, Experiments in Struc-
tural Design. İçinde P.R. Lawrence ve J.A. Seiler (der.) *Organizational Beha-
vior and Administration*, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin Inc., 1965).

«Yüksek satış hacminde nispeten ucuz fiyatla çocuk oyuncakları satan bir işletme yaratıcı ve düşük satış hacminde fakat yüksek fiyatla oyuncak satan bir işletmeyi satın olarak birleşmeye girmişti. Kısa bir süre sonra eski ve yeni işletme arasında çatışma çıktı. Ana işletme yeni işletmenin çalışmalarının satışları arttırmak ve birim maliyetleri düşürmek konusunda ısrarlıydı. Yeni işletmenin yöneticileri ise bunun yapılamayacağını ve işletmenin kendine özgü imajını devam ettirmesinde ısrarlıydılar. Sonuçta ana işletme yeni işletmeyi ayrılarak kendi mevcut üretim sistemine devam etmesini sağlayarak çatışmayı önlemeye çalıştı. Birleşmeden sonraki iki yıllık dönemde bütün yaratıcı elemanlar ile satın alınan işletmenin yöneticileri işi terketti» (10).

G- ÖRGÜTLERDE AMAÇ BELİRLEMEDEKİ FARKLILIKLAR

Örgütlerde başarı ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesine bağlıdır. Faaliyetlerin koordinasyonu ile ortak amaç gerçekleştirilebilir. Ortak amacın belirlenmesi konusunda kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir, bu farklılık çatışma yaratabilir. Değişik bölümler amaçların ne olduğu konusunda farklı düşünebilecekleri gibi amaçların belirlenmesinde çeşitli basamak-taki kişiler farklı görüşe sahip olabilirler (11). İyi bir şekilde belirlenmiş amaçlar örgütte iyi bir yöneltme ve motivasyon sisteminin temel koşuludur. Ancak bunların sağlanması çatışmanın en az düzeye indirilmesini garanti edemez. Birden fazla projede çalışan bir mühendise A projesi yöneticisi kendisine öncelik vermesini istemesi B proje grubunu rahatsız edebilir. Her iki projenin de amacı örgütün başarısı olmasına rağmen çatışma ortamı yaratılabilir, Ayrıca bölümlerin başka amaçlara dönük olmaları dolayısıyla de çatışma çıkabilir. Satış bölümü müşterileri memnun etmek için zor siparişleri bile alabilir. Bu durum üretim yöneticilerini baskı altına alabilir. Böyle bir durum üretim bölümünün giderlerini arttırabilir, Araştırma bölümü malın kalitesi ile ilgili çalışmaları yapamazsa satış bölümüyle çatışabilir (12).

(10) Dubrin, s. 355.

(11) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını No. 2998, 1982), s. 335.

(12) Tosi, Rizzo ve Carroll, s. 479.

Ülkemizde bir halı fabrikası satış bölümünün isteğiyle Ürdün'e ihracaat için bağlantı yapmıştı. Ancak bu ihracatı karşılayabilmek için iplikhane bölümü iki ay cumartesi pazar tatili yapmadan olağanüstü çalışmak zorunda kalmıştı.

H- İYİ BELİRLENMEMİŞ SORUMLULUKLAR

Örgütlerde görev ve sorumlulukların açık bir şekilde belirlenmesi ve hiç bir kişinin veya biçimsel bir grubun diğer bir kişinin veya biçimsel grubun işine karışmaması esastır. İki bölüm bir işle ilgili sorumluluğu almak için mücadele edebilir veya bu bölüme bağlı olan bir iş başka bir bölüme verilirse çatışma doğabilir. İyi belirlenmemiş örgüt yapısı, görev ve sorumluluklar çatışma kaynağı yaratabilir. «Örgütlerde görevler birbirlerini mantıken izleyen ve tamamlayan bir yapı arzederler. Bu yapı içinde çoğu kez her yönetici görev sınırlarının neler olduğunu nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez» (13). Sorumluluklar ve rollerle ilgili belirsizlik varsa bölümlerarası çatışma olabilir. Bu çatışmada üretim bölümünün yapacağı yerde satış bölümünün mal siparişi yaptığı belirlenmiştir. Üretim bölümü satış bölümünü işlerine karışmakla suçlamışlardır (14).

I- ÖRGÜTLERDE GÜÇ DENGESİ

Örgütlerde yetkiler söz konusu olduğu halde yetkinin yanında güç dengesi de mevcuttur. Kişiler ve gruplar güçlerini arttırmak için büyük bir çaba gösterebilirler. Bazen işletme biçimsel yapıdan çok güç mücadelesinin yapıldığı bir yapıya dönüşebilir. Böyle bir durum çatışma ortamı yaratabilir. Gücün aşırı olduğu durumlarda bazı grupların zayıf kalması dengeyi güçlü grupların tarafına itecek ve çatışma hızlanabilecektir. «Bazı araştırmalar güçte zayıf olan grupların güç yapısını yeniden düzenleme ve güçlü üyeleri kısmi denetim altına almaya zorlayarak çatışmayı arttırdığını göstermiştir (15).

(13) Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Üniversitesi Yayını No: 3182, 1984), s. 457.

(14) Tosi, Rizzo ve Carroll, s. 477. Ayrıca bkz. J.M. Dutton ve R.E. Walton, *Inter-departmental Conflict and Cooperation: Two Contrasting Studies*, *Human Organization*, S. 25 (1965), ss. 207-220.

(15) Robbins, s. 42.

J- İŞLER ARASI FONKSİYONEL BAĞIMLILIK

İşletmede örgüt yapısının başarısı kişilerin ve grupların çalışmasına bağlı olduğu kadar kişilerin ve grupların uyumlu çalışmasına bağlıdır. Birbirine bağlı işlerin çok olduğu örgütlerde çatışma ortamı daha çabuk gerçekleşebilecektir. Üretim işletmelerinde yeterli miktarda ve kaliteli hammadde alınmaması üretimi aksattıracaktır. Örnek olarak bir halı fabrikasında iplik üretimi için boyaların zamanında alınmaması veya daha ucuz kalitesiz boyaların satın alınması üretilen iplik kalitesini düşürecektir. Böyle bir durumda, tedarik bölümü ile üretim bölümü çatışmaya girebilecektir. «Aynı şekilde bir üretim bölümü içinde atölyeler ve işler birbirleriyle otomatik olarak bağımlıdır. Zamanlama bakımından ortaya çıkan aksaklıklar hem bölümün tüm verimini etkilemekte hem de o bölüm içinde bir kısım diğer kısımların verimlilik ve etkinliğini düşürebilmektedir» (16).

III- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışmada ele alınacak konular sınıflandırılırken önce kişiler ve kişilerin oluşturdukları gruplar ile örgütler ele alınabilir. Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma incelenebilir ayrıca çatışmanın ortaya çıkış şekli ele alınabilir.

A- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMADA KİŞİLER VE GRUPLAR AÇISINDAN ÇATIŞMA TÜRLERİ

Bu sınıflamada üç tür çatışma olabilir. Bunları sırasıyla görelim.

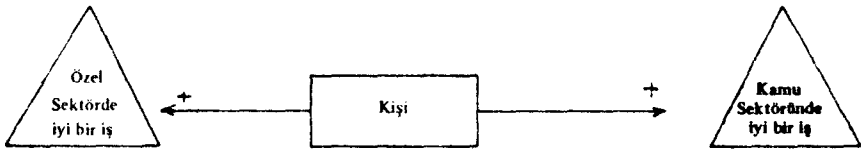
1. Kişilerarası Çatışma

Kişilerarası çatışmayı incelemeden önce kişinin kendi içindeki çatışmayı incelemek gerekir. Kişi çoğu zaman başkalarından çok kendisiyle çatışma içindedir. İnsan çatışmanın getirdiği sonuçlardan kurtulmak için çaba harcar. İç çatışma kişiyi olumsuz yönde etkiler. Kararsızlık durumunda olan kişi seçenekler arasında tercih yapamadığından kendisini çatışmanın içinde bulabilir. «Kişinin kendi içindeki çatışma kendisinden ne beklendiğinden

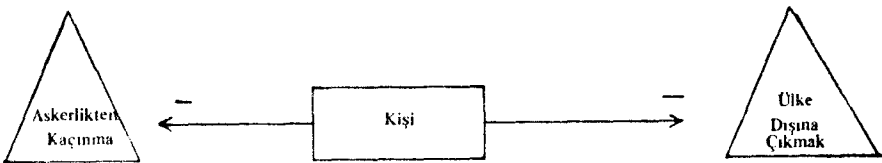
(16) Eren, s. 452.

emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklendiği durumlarda ortaya çıkan bir çatışmadır» (17). Kişinin çatışma içinde olması amaç çatışması veya kavrama çatışması şeklinde olur. Üniversite eğitimini bitiren bir kişinin kamu sektöründe veya özel sektörde iş zaman bir iç çatışmadır. Kişisel saldırganlık ile modern yaklaşım John Dolland'ın başarısızlık-saldırganlık hipotezinde görülmektedir. Başarısızlık ile saldırganlık arasında ilişki mevcuttur. Başarısızlık iş hayatı ile aile hayatında saldırgan davranışlar olarak kendini gösterir (18). Kişinin iç çatışması değişik güdülerle etkilenir. Özellikle önemli kararların verileceği durumlarda çevrenin karmaşıklığıyla uğraşmak zorunda kalan kişi bilgi toplama ve bu bilgileri kendi çıkarları açısından değerlendirme sorunuyla karşılaşır. Genelde üç çatışma durumu üzerinde durulmaktadır.

- (1) Yaklaşma-Yaklaşma çatışması : Kişinin birden fazla elde etmek istediği amaç varsa ve kararıyla bunlardan birini elde edecekse çatışma vardır. Ancak burada birden fazla olan seçenekler olumlu seçeneklerdir.



- (2) Kaçınma-Kaçınma çatışması : Kişinin kaçınmak istediği iki veya daha fazla seçenek vardır. Seçim yapmak zorunda olan kişi olumsuzluk yaratacak iki seçenektan birini seçecek ve bu konuda karar alırken çatışma içine girecektir. Bu konudaki örnek: Kişi askerlikten kaçınması gibi; fakat bundan kaçınabilmek için ülke dışına çıkması gerekir. Başka bir durum, bir iş adamının faturayı ödemeyen bir

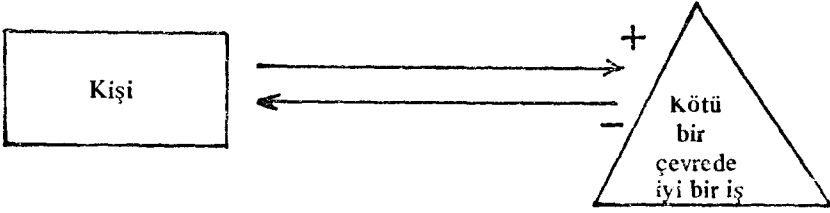


(17) Koçel, s. 331.

(18) Joe Kelly, **Organizational Behavior** (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1975), s. 581.

müşterisi hakkında dava açması gibi: fakat işadamı alacağı tahsilini de istemektedir (19).

- (3) Yaklaşma-Kaçınma çatışması : Bu anlaşmazlıkta hem iyi hem de kötü yönler vardır. Başka bir ifadeyle olumlu ve olumsuz yönler vardır. Kötü bir çevrede veya sosyal gelişmesini tamamlamamış bir bölgede veya sürtüşmelerin çok olduğu bir işletmede çok iyi bir iş bulunması gibi.



Bu üç durumda da çatışma içinde olan kişi kendi iç çatışmasını çözmek için çaba harcamalıdır. March ve Simon başka bir sınıflandırma üzerinde durmuştur. Birincisi kabul edilmeme durumu, ikincisi karşılaştırılmama durumu üçüncüsü belirsizlik durumudur. Kabul edilmeme durumunda kişi, hiç değilse ne gibi sonuçların doğacağını bilmektedir. Ancak seçeneklerden hiç birisi kendisi için yeterince iyi değildir. Karşılaştırılmama durumunda kişi sonuçların olasılık dağılımlarını bilmekte ama kendi tercihlerine göre en iyi seçeneği bulamamaktadır. Belirsizlik durumunda ikisi, davranış seçimleriyle çevresel sonuçlara ilişkin olasılık dağılımını bilmemektedir (20). March ve Simon iki seçeneqli bir seçim durumunda her seçeneğe beşdeğer vererek bir çatışma tipolojisi geliştirmiştir. Bu seçenekler şöyledir.

- | | |
|---------------------|----------------------|
| (1) İyi Seçenek | (4) Kötü Seçenek |
| (2) İlimli Seçenek | (5) Belirsiz Seçenek |
| (3) Karışık Seçenek | |

March ve Simon aşağıdaki gibi üç tür çatışma yaratan 15 ayrı durum olacağını belirtmektedirler (21).

(19) Herbert G. Hicks, (Çev. Osman Tekok) **Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** (Ankara: Turhan Kitabevi, 1979), s. 179.

(20) James March ve Herbert A. Simon (Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran) **Örgütler** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No. 144, 1975), s. 130. Ayrıca bkz. Oğuz Onaran, **Örgütlerde Karar Verme** (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 321, 1975), ss.156-157.

(21) March ve Simon, s. 131.

Seçenekler			
	A	B	Çatışma Türleri
1	iyi	iyi	karşılaştırılmama
2	iyi	ılımlı	çatışma yok
3	iyi	karışık	çatışma yok
4	iyi	kötü	çatışma yok
5	iyi	belirsiz	çatışma yok
6	ılımlı	ılımlı	kabul edilmeme ve karşılaştırılmama
7	ılımlı	karışık	kabul edilememe ve karşılaştırılmama
8	ılımlı	kötü	kabul edilememe
9	ılımlı	belirsiz	belirsizlik
10	karışık	karışık	kabul edilememe ve karşılaştırılmama
11	karışık	kötü	kabul edilmeme
12	karışık	belirsiz	belirsizlik
13	kötü	kötü	kabul edilememe ve karşılaştırılmama
14	kötü	belirsiz	güvensizlik durumu
15	belirsiz	belirsiz	güvensizlik durumu

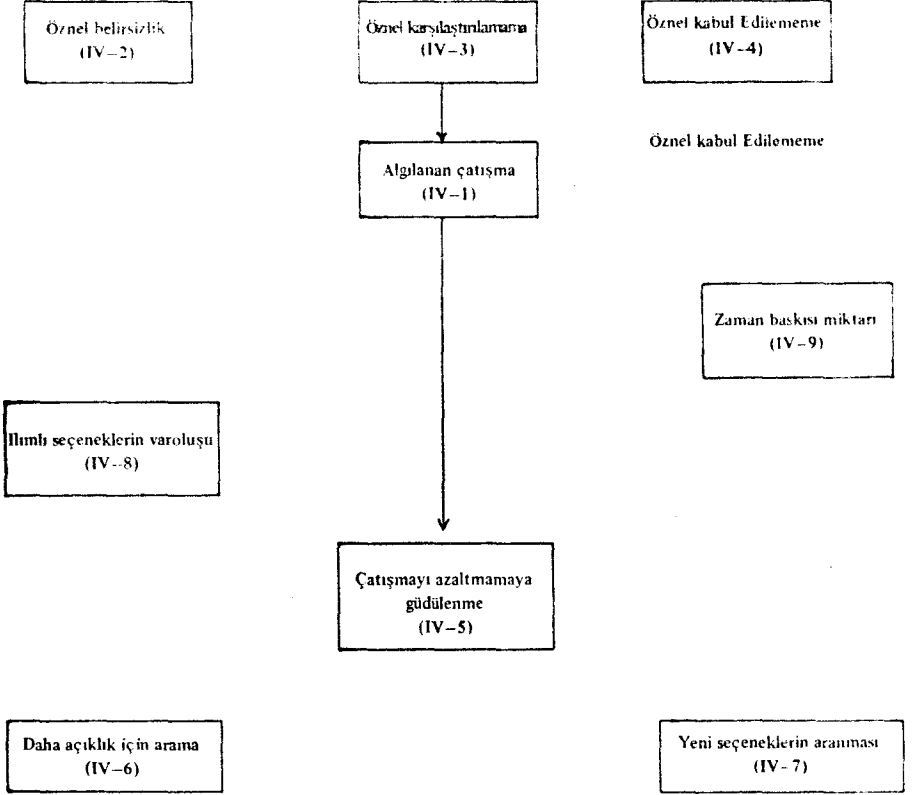
March ve Simon kişisel çatışmaya tepki konusunda bazı temel önermeler getirmiştir. Çatışmaya karşı tepki çatışmanın kaynağına bağlıdır. Çatışmanın kaynağı belirsizlik olduğunda kişi önce aklına gelen seçeneklerin sonuçlarını daha da aydınlatmak için arama faaliyetini arttıracaktır. Çatışmanın kaynağı kabul edilmeli kişi yeni seçenekleri arayacaktır. Çatışmanın kaynağı karşılaştırılmama olursa karar süresi kısa olacaktır (22). Kişinin çatışmaya karşı tepkisi konusunda başlıca varsayımları March ve Simon aşağıdaki şekildeki gibi özetlemiştir.

Buraya kadar kişinin çatışması üzerinde duruldu, ancak kişinin iç çatışması yanında kişilerarası çatışmada büyük önem taşır. Örgütte bu biçim bir çatışma başarı için olumlu veya olumsuz katkıda bulunabilir.

(22) March ve Simon ss. 132-133.

ŞEKİL III

Kişisel Çatışmayı ve Çatışmaya Kişisel Tepkileri Etkileyen Faktörler



Kaynak : James March ve Herbert A. Simon (Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran) **Örgütler** (Ankara: Türkiye ve OrtaDoğu Amme Enstitüsü Yayınları No. 144, 1975), s. 134.

Örgüt yaşantısının temel görüntüsü her kişinin tam bir uyum içinde çalıştığı bir işletme olmadığı gibi devamlı olarak insanların çatıştığı bir savaş meydanı dadeğildir. Değişik zamanlarda ve koşullarda kişiler çatışma ortamı içine girebilirler. Örgütlerde devamlı bir ilişki içinde bulunan kişiler çeşitli nedenlerle çatışırlar. Kıt kaynakların bölüşülmesinde, statü, prestij, ün ve güç için mücadele ederken kişiler çatışırlar. Örgütlerde çalışma ile ilgili düşünceler farklı olduğundan çatışmaya girilebilir. Örgütte ast-üst

ilişkisi olarak ortaya çıkan dikey çatışma yanında yatay ilişkilerde çatışma olabilir ayrıca hat ve kurmay elemanlar arasında çatışma çıkabilir. Üstler ile astların olaylara bakış açıları farklı olduğu zaman ve ayrıca uyumun kaybolduğu durumlarda çatışma çıkabilir. Yatay çatışma ise bölümlerarası ortaya çıkar iki bölüm başkanının çeşitli konularda fikir ayrılığına düştüğü zaman görülür. Bir malın satışında düşme olduğunda üretim müdürü pazarlama bölümünün işi ciddiye almamasından kaynaklandığını belirtirken pazarlama müdürü üretim kalitesinin zayıflığından ileri geldiğini belirterek yatay uyumun bozulmasına ve kişisel çatışmanın doğmasına neden olabilirler.

Çoğunlukla kişilerarası ilişkilerde çatışma ve uyumsuzluklar kaynağını kişilerin ilişkilerindeki başarısızlıklarından alırlar. Kişilerin psikolojik davranışları etkili olmaktadır. Geldikleri kültür eğitim ve aile yapısı farklı olan kişiler sorunlar üzerinde farklı görüşe sahip olurlar daha ileri aşamada ise kişisel çatışma doğar. Kişiler arasındaki çatışma yukarıda belirtilen durumlar dışında örgüt yapısındaki bozukluklar nedeniyle de doğabilir. Örgüt el kitaplarının eksikleri iş tanıtımları formelleşmemesi bölümlerin yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirtilmemesi kişilerarası çatışmaları arttıracaktır. Kişilerarası çatışmada üç türlü çatışma söz konusudur (23).

- (1) Rol çatışması
- (2) Sorun çatışması
- (3) Karşılıklı etkileşim çatışması

Rol çatışması ile ilgili durum en çok «yetki» çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün aynı asta emir vermesi durumunda ortaya çıkar. Sorun çatışması ile sorunların çözümünde iş gruplarında farklı yaklaşımlarda bulunulması sonucunda ortaya çıkar. Karşılıklı etkileşim çatışması ise grupta kişilerin etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkar.

Kişilerarası çatışmanın bir türü ise kişi ile grup çatışması şeklinde kendini gösterir. Örgütlerde biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar kişileri yönlendirmek isteyebilirler. Grubun isteklerini ve normlarını kabul etmek istemeyen kişiler çatışma içine girebilir-

(23) W. Clay Hammer ve Dennis W. Organ **Organizational Behavior** (Dallas, Texas: Business Publication Inc., 1978), ss. 342-343.

ler. Kişi grup yoluyla bazı çıkarlar elde etmek istediğinde grubun fazla istekleri olması dolayısıyla çatışma olabilir.

2- Guruplararası Çatışma

Örgütlerde çeşitli guruplar oluşur, bazıları yöneticiler tarafından belirlenen biçimsel yapıya sahip guruplardır. Üretim bölümü, satış bölümü veya proje gurupları gibi guruplar biçimsel yapı içinde hareket ederler ve yöneticilere yardımcı olmak için kurulan guruplardır. Biçimsel yapı dışında yazılı kurallarla belirlenenin ötesinde ve etrafında gelişen ilişkiler düzeni söz konusu ise de bu kişisel ilişkiler düzeni örgütün basamaklaşmasından bağımsız olarak düşünülemez. Guruplar biçimsel veya biçimsel olmayan yapıda olabilir ancak gurupların oluşması genelde bir amaç varlığını gerektirir. Guruplar içinde çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir bu çatışma kişilerarası çatışma olarak düşünülebilir. Burada sözünü ettiğimiz konu iki grubun birbirleriyle çatışmasıdır. Grubun ne olduğu konusunda açıklık sağlamak guruplararası çatışmanın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır. «Etkileşim halinde olan iki kişinin bir grup olarak tanımlanabileceği görüşünde olan sosyal bilimciler etkileşim konusunda kişilerin birbirinden haberdar olmalarını yeterli görmektedirler» (24). Yönetim bilminde guruplarda ayrıca ortak amaç için birlikte olan kişilerden bir grup olarak söz edebiliriz. Ayrıca bazı yazarların ise, bir topluluğun «grup» olarak tanımlanabilmesi için ortak amaçlar, ortak değerler, belirgin bir grup yapısı gibi koşullar ileri sürdükleri görülmektedir (25). Örgütlerde guruplarla ilgili en önemli iki sorun konusunda Edgar H. Schein şöyle demektedir (26).Guruplarla ilgili birinci sorun, gurupların gerek örgüt amaçları ve gerekse grup üyelerinin ihtiyaçlarını karşılamada nasıl etken hale getirileceğidir. İkinci temel sorun guruplararası ilişkilere ve koordinasyona bir zarar getirmeksizin gurupların birbirlerinin verimliliğini arttırmasına imkan sağlayan guruplar arası koşulları sağlamaktır. Guruplar örgütün alt birimleri şeklinde olabileceği gibi biçimsel olmayan guruplar olarak görülür. Guruplararası çatışma aynı bölüm yöneticisine bağlı guruplar (Pazarlama bölümüne bağlı reklam, satış, promosyon vb. guruplar) arasın-

(24) Ayşe Öncü, *Örgüt Sosyolojisi* (Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayınları 6-7, 1976), s. 92.

(25) Öncü, s. 93.

(26) Edgar H. Schein, *Organizational Psychology* (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1965), s. 80.

da genel müdüre bağlı fonksiyon yöneticilerinin arasında meydana gelebilir. Ayrıca aynı bölümde çalışan kişiler kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılırlar bunun sonucunda klikler arası güç mücadelesi de bimsel olmayan gruplararası çatışmalar niteliğindedir (27).

Gruplararası çatışmada değişik amaç ve ilkeleri olan grupların rekabeti etkin olmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların birinde Utrecht Üniversitesinde Warren G. Bennis deney odasında bir gruba yeşil isimlikler ve dolma kalemler dağıtmış diğer gruba ise kırmızı isimlikler ve dolma kalemler dağıtmıştır. İki grup rekabet etmemiş ve hatta birbirlerini etkilememiştir. Sadece ankette rekabet ederken birbirlerinin görüş sahasının içine girmişlerdir. Sadece on dakika grupların savunmaya geçmelerine ve düşmanca tavır almalarına yetmiştir (28). Bu konuda çok önemli bir araştırma Sherif tarafından yapılmıştır (29). Sherif ve arkadaşları gruplararası rekabetin sonuçlarını inceleyebilmek için çocukları iki gruba ayırarak rekabet edecekleri bir ortam yaratmıştır. Sherif'in araştırması şöyle özetlenebilir (30):

- (1) Çocukların ilk altı gününde amaç ayrı gruplar yaratmak ve grupların birbirinden haberi olmamasını söylemektir. Her grup on bir yaşında oniki çocuktan meydana geliyordu. Her grubun kamp yeri beribirinden uzakta değildi ancak birbirlerini ne gördüler ne de seslerini duydular aynı tesisleri farklı saatlerde kullandılar. Ancak grup içinde bağıllık yaratılmaya çalışıldı.
- (2) İkinci altı günde diğer bir ifadeyle ikinci safhada rekabet faaliyetleri içinde bir araya getirildi.
- (3) Üçüncü altı günde «bütünleşme safhası» planlandı. Ancak bir grubun iyi niyeti ve enerjisi amaçların başarılmasında yeterli değildi.

(27) Eren, s. 459.

(28) James B. Lau **Behavior in Organizations** (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc. 1976), s. 147. Ayrıca bkz. W.G. Bennis ve P.E. Slater, **The Temporary Society** (New York: Harper and Row Publishers Inc., 1968), s. 66.

(29) Lau, s. 147. Ayrıca bkz. M. Sherif, O.J. Harvey, B.J. White, W.R. Hood ve L. Sherif, **Intergroup Conflict and Cooperation** (Norman, Oklahoma: University of Oklahoma Book Exchange, 1961).

(30) Lau, s. 148. Ayrıca bkz. R.R. Blake, H.A. Shepard ve J.S. Mouton, **Managing Intergroup Conflict in Industry**, (Houston: Gulf Publishing Co., 1964), 2. Kısım.

Robert Blake, çocukların üzerinde yapılan araştırma sonuçlarının büyükler için de geçerli olduğunu belirtti. Bu deneylerin sonuçları yetişkin gruplarda elde edilen sonuçların birer kopyesi gibidir. Gruplararası rekabet her durumda aynı sonuçları verdiği için bir genellemeye gitmek mümkündür (31). Deneylerden elde edilen sonuçlar ile ilgili olarak rekabet eden her grubun içerisinde şunlar olabilmektedir. Her grup daha sıkı bir şekilde kaynaşmakta ve üyelerinden dahafazla bağlılık görmektedir. Grup atmosferi, biçimsel olmayan, keyfi ve eğlenceye dönük olmaktan çıkarak, işe ve göreve yönelik olmaya başlamaktadır. Liderlik demokratik olmaktan çıkarak otokratik olmaya yönelmektedir. Her grup daha ileri düzeyde bir düzenlemeye ve örgütleme yapmaktadır. «Sağlam bir cephe yaratabilmek için gruplar üyelerinden daha fazla bağlılık ve uyumluluk talep etmektedirler (32). Gruplararası rekabet bir düşmanlık gösterisine dönüşmekte bunu ortadan kaldırmalı ve etkileşim sağlanmak istenirse başka sorunlar ortaya çıkmaktadır. Ayrıca grup içinde algılamalar bozulmakta kendi grubunun en iyisi olduğu düşüncesi diğer grupların iyi yanlarını görmemezlik gibi bir sonuca götürmektedir.

March ve Simon kişisel çatışmanın genel olarak yokluğu yanında, gruplararası çatışma için gerekli koşullar için üç değişken açısından ele almıştır (33).

- (1) Ortak karar almak için duyulan ihtiyacı etkileyen faktörler
- (2) Amaçların farklılaşmasını etkileyen faktörler
- (3) Kişilerin algılanma farklılaşmasını etkileyen faktörler

March ve Simon bir örgütte gruplararası çatışmadaki faktörlerin akışını aşağıdaki şekilde olduğu gibi açıklamaktadır.

3- Örgüt Seviyesinde Çatışma

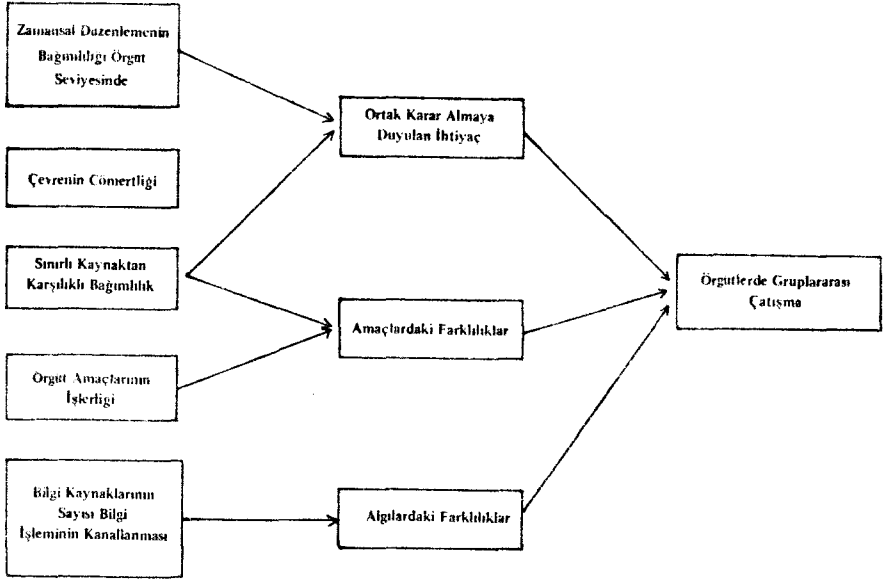
Örgüt içinde çatışmada gruplararası çatışma yanında bölümlerarası çatışma söz konusudur. Finans bölümü ile üretim bölümü arasındaki çatışma bir bakıma gruplararası çatışmaya benzer gerçekten bölümler biçimselleşmiş birer grupturlar. Burada üzerin-

(31) Schein, s. 80. Ayrıca bkz. R.R. Blake ve Jane S. Mouton »Reactions to Intergroup Competition Under Win-Lose Conditions«, *Management Science*, 1961, 7. ss. 420-435.

(32) Schein, s. 81.

(33) March ve Simon s. 139.

ŞEKİL IV Gruplararası Çatışmada Faktörlerin Akışı



Kaynak : John B. Miner ve Vincent P. Luncihisiger, **Introduction to Management** (Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1985), s. 218. Ayrıca bkz. James March ve Herbert A. Simon, **Organizations** (New York: John Wiley and Sons Inc., 1958), s. 128.

de duracağımız örgütler çatışmadır. Bir örgütün diğer örgütlerle çatışmasıdır. Şu örnekler verilebilir.

- (1) A ve B işletmeleri arasındaki çatışma
- (2) Uluslararası işletmede merkez ile şubelerin çatışması
- (3) İşletme ile devlet arasındaki çatışma

B- ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİ İLE İLGİLİ ÇATIŞMALAR

Bu çeşit çatışmalar aşağıdaki gibi incelenebilir.

1. Potansiyel Çatışma

Bu çatışmada çatışmayı ortaya çıkaracak nedenleri ifade etmektedir. Bu çatışma kaynakların kıt olması ve amaçlardaki fark-

lılıklar gibi çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (34). Yapılan bir araştırma örgütsel uyumsuzluk ile ilgili önemli kaynaklar sağlamaktadır. Bunlar üç temel tip potansiyel uyumsuzluk belirlemektedirler (35).

- (1) Kıt kaynaklar için rekabet
- (2) Bağımsızlık dürtüsü
- (3) Alt grup amaçlarının farklılaşmasıdır.

2- Algılanan Çatışma

Bu çatışmada tarafların birbirlerini yanlış anlamaları ile ortaya çıkan bir durum vardır. Algılama farklılıkları dolayısıyla ortaya çıkan bir çatışma türüdür.

3- Hissedilen Çatışma

Algılamalar hislere dönüşmektedir. Bu çatışmada tarafların hislerini ifade etmektedir. Taraflar kızgın, öfkeli, kırgın, endişeli olabilir.

4- Açık Çatışma

Bu çatışmada karşıt davranışlardan bir çoğu ifade edilir. Açık çatışmada her türlü tepki gösterilebilir. Çatışma için aşırı şiddet her zaman gerekemeyebilir. Karşı tarafın hareketlerini engelleyici hareketler açık çatışma olarak görülebilir.

C- ÇATIŞMANIN FONKSİYONEL OLAN VE OLMAYAN ÇATIŞMALAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

Çatışmalar bu bakımdan birinci olarak fonksiyonel çatışmalar olarak görülür. Fonksiyonel olmayan çatışmalar da örgütte yer alır. Fonksiyonel olan çatışmalar işletmede başarılı olabilmek için yararlıdır. Çeşitli sorunlar bu çatışmalar sonucunda çözülebilir. Fonksiyonel olmayan çatışma işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan uzak amaçların gerçekleşmesini sağlamayan bir çatışmadır. İşletmeyi fonksiyonel olmayan çatışmadan uzak tutmak yararlıdır.

(34) Koçel, s. 331.

(35) Louis R. Pondy, (Çev. B.M. Özgüven) «Organizational Conflict: Concepts and Models», *Administrative Science Quarterly*, C.XII, S. 2. (1967), ss. 296-320.

IV- ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Yönetimde ideal olarak düşünülen fonksiyonların iyi çalışması ayrıca uyumun sağlanmasıdır. Kişilerin işlerini kurallara göre yaptığı bir örgüt yapısının ne olduğu yönetim literatüründe yıllardır nitelemektedir. Biçimsel yapının istenildiği gibi çalışmaması bunun yanında güçlü bir biçimsel olmayan yapının doğuşu ve çoğu zaman uyum içinde çalışma ortamı yerine çatışma ortamının doğduğu görülmektedir. Yöneticiler kişilerarası ve gruplararası çatışma içinde yaşar duruma gelirler. Çatışmayı ortadan kaldırmak kolay olmadığı gibi yöneticiler çatışmayı canlı tutmak isteyebilirler. Örgütte çatışma yaratan güç merkezleri çok etkili olduğu zaman yöneticinin çatışmayı önlemesi imkansız hale gelebilir. Örgütlerde çatışmanın daha iyi anlaşılması yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin araştırılmasına bağlıdır. Örgütsel çatışma olayının incelemekte geliştirilmiş üç model ortaya konulmuştur (36).

- (1) Pazarlık modeli : Bu model kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtmektedir. Bu model özellikle işçi-yönetim ilişkileri, bütçeleme süreci ve komuta-kurmay uyumsuzlukları için uygundur.
- (2) Bürokratik model : Bu model ast-üst anlaşmazlıklarının analizine veya genellikle basamaklı sırasının dikey çizgisi boyunca oluşan uyumsuzluklara uygulanır. Bu model birinci derecede davranışların denetimi için yapılan kuramsal teşebbüsler ve örgütün böyle bir denetime karşı yarattığı sorunlarla ilgilidir.
- (3) Sistem modeli : Bu model doğrultudaki anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel ilişki çatışmalarını inceler. Koordinasyon sorunlarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen üç model arasında bağlantı noktaları üzerinde duran Louis R. Pondy önemli olan bağlantıları şöyle açıklamaktadır (37).

(36) Louis R. Pondy, «Organizational Conflict: Concepts and Models» içinde: Henry Tosi ve Cay Hamner (Der.) **Organizational Behavior and Management : A Contingency Approach** (New York: John Wiley and Sons Inc., 1982), s. 359.
(37) Pondy, s. 360.

- (1) Her çatışma ilişkisi birbirine bağlanmış uyumsuzluk aşamalarından oluşur. Her aşama bir gelişme sırası gösterir.
- (2) Çatışma örgüt ve kişi için fonksiyonel olmadığı gibi fonksiyonel olabilir. Kökenleri kişisel veya örgütsel yapıdan gelebilir.
- (3) Çatışma sadece genel anlamda dengeye karşı bir tehlike teşkil etmek nedeni ile değil daha karmaşık bir şekilde ortaya çıkabilir.

Örgüt içindeki uyumsuzlukların çözümünde değişik yöntemler denenebilir. Bu yöntemlerden herhangi birinin uygulanması örgüt yapısı kadar örgütü oluşturan kişilerin özelliklerine bağlıdır. Yöneticiler örgütün başarısı için çaba harcamaktadırlar ancak çatışmayı örgütün yararına kullanmak için dikkatlice izlenecek yöntemler geliştirmelidirler. Örgütlerde çatışmanın çözümünde yöntemlerden önce çatışmaya farklı yaklaşımlarda bulunan yazarların düşünceleri üç grup altında toplanabilir.

- (1) Geleneksel Görüş : Bu görüşe göre çatışma örgüt açısından çok zararlı ve olumsuzluk yaratan bir durumdur. Örgütün görevi çatışmaları ortadan kaldırmaktır. Bu görüşe göre çatışmanın üzerine gitmek ve çatışmanın nedenlerini araştırmak yerine çatışmadan uzaklaşmak hakimdir.
- (2) Davranışçı Görüş : Bu görüş çatışmanın karmaşık örgütlerin yapılarından doğduğunu belirtir. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder (38). Davranışçı ekolün felsefesi en iyi bir şekilde çatışmanın benimsenmesi olarak tanımlanabilir. Onlar kesin olarak karmaşık örgütlerin doğaları gereği çatışmalar içinde olduklarını benimserler (39). Davranışçı görüşe açıklık getirecek görüşler şöyle belirtilebilir. Birinci görüş Katz'dan «Bizim bütün çatışmaların kötü olduğunu düşünmediğimiz ve üzerinde çalışmamız gereken tek amacın çatışmanın düzeltilmesi olduğu eklenmelidir. Grup çatışmasının olumlu sosyal işlevleri vardır. «Bennis»e göre şöyledir. «Biz çatışmanın ortadan kaldırılabileceğinin değişmezliğinin kesin olduğuna inanmı-

(38) Aydın, s. 31.

(39) Robbins, s. 11.

yoruz. Çatışma temel olarak kişiler veya gruplar arasındaki ayrımlardan doğar. Çatışmanın kaldırılması bu ayrımların yok edilmesi anlamına gelecektir. Bize göre çatışma yönetiminin hedefi kişiler ve gruplar arasındaki ayrımların benimsenmesi ve çoğaltılması şeklinde daha iyi belirtilir...» (40).

- (3) Etkileşimci Görüş : Bu görüş çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir. Etkileşimcilere göre çatışma olması sakıncalıdır. Çatışma olmayan bir örgüt bozulmaya doğru gitmektedir. Bu yargı Binzer ve Daughen tarafından yapılan bir araştırma tarafından da doğrulanmıştır (41). Etkileşimci yaklaşım davranışçı görüşten şu yönlerden ayrılmaktadır.

- Çatışmanın bütünüyle gerekliliğini benimseme,
- Aykırılığı açıkça kuvvetlendirme,
- Çatışma yönetimini, çözüm yöntemleri kadar isteklendirmeyi içerecek biçimde tanımlama,
- Çatışma yönetimini yöneticinin ana sorunu olarak görme (42).

A- ÇATIŞMANIN İNCELENMESİNDEKİ YOLLAR

Çatışmanın yönetimi için önce çatışmanın incelenmesi ve hangi yönetimin uygulanacağına karar verebilmek için bazı sorular gereklidir.

- (1) Mevcut çatışmanın teşhisi yapılmış mıdır?
- (2) Çatışmanın nedenleri nelerdir?
- (3) Çatışmanın görünüşteki nedenleri ile gerçek nedenleri nelerdir?

(40) Robbins, s. 11. Ayrıca bkz. Daniel Katz, «Approaches to Managing Conflict», içinde: Robert L. Kahn ve Elisa Boulding (der.), **Power and Conflict in Organizations**, (New York: Bask Book, 1969). Warren G. Bennis, Kenneth D. Benne ve Robert Chin, **The Planning of Change** (New York: Holt, Rinehart ve Winston Inc., 1969), s. 151.

(41) Aydın, s. 151.

(42) Robbins, s. 12.

- (4) Çatışmaya taraf olan gruplar veya kişilerin özellikleri nelerdir?
- (5) Çatışmayı çözmek için hangi yolları denemek yararlıdır?
- (6) Örgüt politikası açısından hangi çeşit bir çözüm örgüte en yararlı olur veya en az zarar verir?
- (7) Çatışmanın çözümünü üst yönetim istiyor mu yoksa çatışmanın canlı tutulmasından yararlanıyor mu?
- (8) Çatışmanın çözümü dışarıdan bir müdahale ile veya kendiliğinden çözülmek mi isteniyor?
- (9) Örgüt, çözümünün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur (43).

B- ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMLENMESİ

Çatışmada yönetim yolları örgütün bünyesine göre ve görevli personelin özellikleri dikkate alınarak biri ve birkaçı seçilebilir. Genellikle uygulanabilecek çatışma yönetim yolları şunlardır.

1. Problem Çözme Yaklaşımı

Karşılıklı görüşmek suretiyle konuların daha iyi bir çözüme kavuşturulacağı düşüncesine dayanan bu yaklaşımda sorunun bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır. Burada ilk adım tarafların düşüncelerinin haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden çok görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare bulmaktır. Tarafların karşı karşıya getirerek yüz yüze sorunların daha iyi çözülebileceği görüşünden hareket edilir. Görüşlerin ve düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konmasıyla açıklıkla olaylara yaklaşılır. Haberleşme eksiklikleri veya yanlış anlamalar nedeniyle ortaya çıkan çatışma nedenleri en az düzeye indirilmesi sorun çözme yaklaşımı ile sağlanabilir. Yönetici tarafları biraraya getirerek kendisinin katkısını sağlarken aynı zamanda tarafların farklı düşüncelerinin sivri yönlerinin törpülenmesi sağlanabilir. İki taraflı sorun çözümünü çatışan tarafların «işbirliği yolu ile daha iyi sonuçlara varma gü-

(43) Eren, s. 461.

cüne» sahip olmalarını gerektirir. Bu ulaşılabilecek zor bir koşul olsa da var olduğu durumlarda, kimin doğru kimin hatalı: kimin kazançlı veya kimin zararlı olduğunu belirlemede gereklidir (44). Bu tekniğin mantığı insanlar birarada oturup sorunları tartışırlarsa ve sorunları anlar ve tarafsız bir şekilde analiz ederlerse tatmin edici sonuçlara ulaşırlar (45). Daha önce kişisel çatışma ve kırıngılık üzerinde duran taraflar daha yaratıcı sorun çözme yeteneği kazanabilir. Taraflar kendi fikirleri üzerinde ısrar eder ve karşı tarafı gerçek anlamda dinleyip onların söylediklerini kabul etmezlerse sorun çözme için ayrılan zaman uzar. Problem çözme yöntemini çağdaş bir yöntem olarak adlandıran Shepard çatışma içinde olan tarafların hepsi için inandırıcı, doygunluk verici bir çözümün bulunmasının bu yöntemin amacı olduğunu ileri sürmektedir (46). Çatışmada taraflar iyi niyetli sorunlara yaklaştığında ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa ve çatışmanın canlı tutulmasından yarar elde etme düşüncesinde değilse sorun çözme yöntemi başarılı olabilir. March ve Simon «Sorun çözümünde amaçların paylaşıldığı karar sorunun da paylaşılan ölçütler karşılayan bir çözüm bulup çıkarmak olduğu varsayılması gereklidir. demektedir. Ayrıca sorun çözümü sürecinde bilgilerin toplanmasının önemi artmıştır arama davranışı fazlalaşmıştır, yeni seçeneklerin uyandırılmasına da oldukça ağırlık verilmiştir» demektedirler (47).

Problem çözme yaklaşımında olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu yaklaşımda çatışmanın ortadan kaldırılması çok uzun zaman alabilir. Karmaşık sorunların olduğu durumlarda değer yargıları çok farklı olan tarafların ortak noktaya gelmesi zordur. Sendika-yönetim arasındaki çatışmayı azaltmak için yapılan görüşmelerde çatışmanın çözülmediği aksine daha genişlediği ve karmaşık hale geldiği çoğunlukla görülmektedir (48). Ayrıca durum başarılı problem çözme için uygun olsa bile eğer çatışma çok önceden olmuşsa çatışmayı azaltma süreci uzun olabilir. Sendika örneğinde belirttiğimiz gibi Blake, Shepard ve Mouton; işletme ve sendika ilişkilerinde sorun çözümünün kullanımı ile yaptıkları deneylere,

(44) Robbins, s. 32.

(45) W. Jack Duncan, **Organizational Behavior** (Boston: Houghton Mifflin Company, 1978), s. 248.

(46) Aydın, s. 34.

(47) March ve Simon, s. 147.

(48) Duncan, s. 249.

uzun süren çatışmayı azaltmak için çok fazla sabır gerektiğini bulmuşlardır (49). Ancak veri eksikliği ve haberleşme noksanlıklarından doğan çatışmaların çözümünde yararlı olmaktadır. «Örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yollarının etkililik derecesini saptamayı amaçlayan Burke, problem çözme yöntemini en etkili yol olarak bulmuştur. Leavitt ve arkadaşlarının görüşleri de Burke'nin bulgularını destekler niteliktedir (50).

2. Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yaklaşımı

Sorun çözmeyi geliştirmek için ve sorun çözmeyi tamamlamak için gerekli bir yaklaşımdır. İki kişi veya grup arasındaki çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin başında amaçlarda uyumsuzluktur. Amaç uyumsuzluğundan doğan çatışmalar çok görülür. Çünkü taraflar amaçların karşılıklı bağımlılıklarını farketmede başarısız olabilirler (51). Örgütlerde gruplar veya bölümlerin tümü için vazgeçilmez olan amaçlar saptanır bu amaçlar gruplar tarafından tek başına gerçekleştirilemeyecek amaçlardır. Çatışmaya taraf olan gruplar görüş ayrılıklarını bir tarafa bırakarak önemli amaçlar çevresinde birleşebilirler. Bazen işletmenin devamlılığı tehlikeye düşebilir veya çatışan taraflar böyle bir sonuç yaratabilir bir durumda önemli amaçlar için (her kişinin yaşamasından çıkar elde ettiği işletmenin devamını sağlamakta kişisel çıkarları ikinci plana atması) Çatışan gruplar biraraya gelebilirler. Örnek olarak otomobil ve uçak endüstrilerindeki birçok sendika ücretlerinin artmamasını ve bazı durumlarda ücretlerinin azaltılmasını kabul ettiler zira işletmelerinin ve endüstrilerinin devamlılığı tehlikeye girmişti. Kriz bitince yüksek artışı şüphesiz tekrar başladı bu durum Chrysler işletmesinde yaşandı (52). Bu örnekte görüldüğü gibi daha önemli ve kapsamlı amaçların etkili olabilmesi için önemli amaçların grupların amaçlarından daha çok benimsenecek durumda olmalarını diğer bir ifadeyle önde gelecek değer ve kapsamda olması gerekir. Ülke içinde siyasi partiler birbiriyle büyük bir

(49) Robbins, s. 52. Ayrıca bkz. Robert R. Blake. Herbert A. Shepard ve Jane S. Mouton, ss. 99-100.

(50) Aydın, s. 85. Ayrıca bkz. Ronald J. Burke, «Methods of Resolving Interpersonal Conflict» *Personel Administration*, (Haziran 1969), ss. 48-55. Herold S. Leavitt, William D. Hill ve Henry B. Eyring, *The Organizational World*, New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc., 1973), s. 167.

(51) Donald D. White ve David A. Bednar, *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work*, Boston Allyn and Bacon 1986), s. 459.

(52) James L. Gibson, John M. Ivancevich ve James H. Donnelly Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Plano, Texas: Business Publications Inc., 1985), ss. 305-306.

çatışma içinde oldukları bir dönemde başka bir ülkenin haksız bir davranışla olduğu zaman hükümet ile muhalefet partilerinin birbirlerine destek olmaları üstün amaçlar içindir. İki ayrı ırka mensup gruplar birbirleriyle kıyasıya çatışma içinde olduklarında ülkeye dışardan bir saldırı olduğunda düşmandan korunmak için birlik gerekli olduğu için çatışan gruplar biraraya gelerek düşmanı yenmek gibi üstün bir amaç için birleşirler. Yukarıdaki örneklerde üstün amaçlar için çatışma önlenir ancak üstün amaçlar gerçekleşir veya ortadan kalkarsa tekrar çatışma başlar (53).

Carolyn ve Muzaffer Sherif yaptıkları araştırmada kamptaki yirmidört çocuk üzerinde incelemelerde bulundu. Kamptaki çocukları ikiye bölerek aralarındaki rekabeti hızlandırdı ve bu rekabeti çatışmaya dönüştürmek için uğraştı ve böylelikle çeşitli çözüm tekniklerini uygulayabilecekti. Üstün amaçlar için çatışan grupların çatışmayı azaltabileceği sonucuna varan Sherif üstün amaçlar için grupların işbirliğine girebileceğini vurguladı. Gruplar tedrici olarak çatışmayı azalttılar ve düşmanlık eskisi gibi geniş boyuttan daha yumuşak bir duruma geldi. Üstün amaçlar tarafların işbirliği için yeni yöntemler geliştirmelerini sağladı (54). Sherif, «Bir grubun hedeflerinin ötekini kötüye kullanır ve sömürür» durumunda olmasının dışında üst hedeflerin geniş bir kullanım potansiyeli olduğuna inanmaktadır (55).

Sherif üstün amaçlar iyi bir şekilde çatışan gruplara benimsenirse işbirliğinin artabileceğini araştırmalarına dayanarak ileri sürdü. Üstün hedefler sadece iki ya da daha fazla grubun üyelerinin en değerli arzularını feda etmeden çalışabilecekleri bir amaç bulduklarında mümkün olurlar (56). Sherif çalışmasında çatışma ve çözümünde aşağıdaki görüşleri belirtti (57).

- (1) Çocuklar sağlıklı ve normal davranış gösterenler içinden seçilmişti. Çatışma nörotik bir davranıştan değil normal bir davranış olarak ortaya çıktı.

(53) Duncan, s. 249.

(54) Richard M. Steers, **Introduction to Organizational Behavior** (Santa Monica, California: 1981), s. 229.

(55) Robbins, s. 55. Ayrıca bkz. Muzaffer Sherif, **In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation** (Boston: Houghton and Mifflin Company, 1964), s. 107.

(56) Robbins, s. 55.

(57) W. Jack Duncan, **Management**, (New York: Random House Business Publication, 1983), s. 317. Ayrıca bkz. Muzaffer Sherif «Experiments in Group Conflict», **Scientific American**, s. 101 (Kasım 1956), ss. 54-58.

- (2) Gruplardaki işbirliği ve demokratik görüşler gruplararası çatışma çok olduğunda bile çok büyük uyum içindeydi.
- (3) Gruplararası haberleşme ve karşılıklı etkileşim arttırıldığı halde çatışma azalmamıştı.
- (4) Üstün hedefe karşı karşılıklı bağımlılık gösteren hareketler gruplararası ilişkiyi yaratıyordu ancak bu tek tek işbirliği örnekleri var olan düşmanlığı ve olumsuz görüşleri azaltmaya yeterli değildi (58).

Üstün amaçların seçilmesi ve çatışan gruplara benimsetilmesi çok dikkatli bir şekilde yapılmalıdır. Çatışmanın amaç ve değer yargılarındaki farklılıklardan doğduğu durumlarda yöneticiler etkileme gücünü üstün amaçların kabul ettirilmesi konusunda kullanmalıdır. Amaçlara göre yönetim programlarının uygulandığı devlet, eğitim ve özel kuruluşlarda üstün amaçların her birimin amacı olması için uğraşmaktadır (59). Ancak üstün amaçların varlığı bazı durumlarda sorun tanımlama ve farklılık kaynağını arama sadece çatışma görüşlerini arttırır ve mevcut olan farklı görüşleri arttırır (60). Duncan bu konuda şu örneği vermektedir «General Motors 1970'in başlarında Lordstown, Ohio, Chevrolet Vega tesislerini açtığı zaman işçiler ile yönetimin üstün amaçlar olan yüksek kalite ve düşük maliyet üzerinde birleşeceklerini düşündü ancak bu çabalar 1972 yılındaki grevlerle önlenmiş oldu» (61).

3. Yumuşatma Yolu İle Çatışmanın Yönetimi

Yumuşatma yolu ile çatışmanın önlenmesini isteyen yönetici çatışmanın nedenlerinin çok önemli olmadığını belirtirken tarafların çıkarları üzerine gidilerek görüşlerdeki farklı yönler önemsenmeyerek ortak görüşler üzerinde yoğunlaşılır. Yönetici «biz büyük bir aileyiz» veya «aynı gemideyiz, gemiyi batırmağa çalışmanın bir yararı yok» gibi sloganlarla çatışmayı azaltmayı amaçlar. Yumuşatmada en çok anlaşma sağlanacak ortak konular gündeme getirilir ve dostluk atmosferi yerleştirilmeye çalışılır. Burada temel düşünce ortak noktaları gündeme getirmek yoluyla tarafların neden oldukları çatışmanın azaltılacağıdır. Yöneticinin durumu ol-

(58) Robbins, s. 58.

(59) Lau, s. 151.

(60) Robbins, s. 55.

(61) Duncan, Management..., s. 317.

duğundan daha iyi gösterme çabalarının etkinliği yumuşatmada olumlu sonuçlar yaratabilir.

Yumuşatma yolu çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen çatışmanın kaynağına inilmemekte çatışmayı yaratan temel nedenler üzerine gidilmemektedir. Çatışma çok ciddi boyutlara ulaşmışsa yumuşatma yolu bir çözüm olamayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta taraflar çatışma yaratacaklardır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır (62). Yumuşatma yolu önemli işlerin veya projelerin yapılacağı durumlarda ve sorun çözme yaklaşımına zaman ayrılmayacağı koşullarda yumuşatma yolu zararlı bir yaklaşım olabilir. Seçimin yaklaştığı bir dönemde parti içi gruplararası çatışmanın zaman yokluğu nedeniyle yöneticiler tarafından yumuşatma yolu ile çözümlenmesi başvurulmuş bir yoldur.

4- Yetki Kullanma İle Çatışmanın Önlenmesi

Yönetimde ast-üst ilişkileri ile çatışma arasında ilişki kurulmasıdır. Tepe yöneticisi karar alma organı olarak ve en yetkili kişi olarak kendisinin müdahale edeceği noktaya gelindiğinde bu çözüm yoluna gidilir. Ancak üst yönetici çatışmanın canlı kalmasında bazı kişisel veya örgütsel yararlar görmüyorsa çatışmanın ortadan kaldırılması için bazı girişimler için de olabilir. Çatışmanın örgüte çok zararlı olduğunu vurgulayarak ceza tehdidi veya ödül vaadi ile çatışmanın kendisinin müdahalesi olmadan daha demokratik yoldan çözmeye çalışan yönetici en son çare olarak yetkisini kullanacaktır. İki kısım yöneticisi anlaşmazlık halinde bölüm yöneticisine gidecekler, finansman bölümü ile üretim bölümü genel müdüre veya yardımcısına sorun iletceklerdir. Sorun çözülmediği zaman daha üst yöneticiye basamaklar sırasına göre gidecektir.

Yöneticinin verdiği karar örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Taraflardan birinin galibiyeti ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici kırgınlık artırıcı bir etki yaratırken motivasyonu azaltabilir. Bir grup büyük bir güç elde ederken diğer grup sinmek zorunda kalabilir. Çatışmanın temel nedeni orta-

(62) Eren, s. 464.

dan kalkmadığı için çatışma sorunu dondurulmuş olur, yöneticinin zayıf olduğu veya değiştirdiği durumlarda çatışma tekrar doğabilir.

5- Kaynakların Genişletilmesi İle Çatışmanın Azaltılması

Bu çatışma türü kıt kaynakların ve kaynakların dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkabilir. Çatışan gruplardan birisi diğer grubun aleyhine daha çok kaynak elde ederse çatışma daha çok yaratılabilir. Kıt kaynaklar eşit şekilde dağıtıldığında kıt kaynakların arttırılması için çatışma daha az görülebilir. İşletmenin kaynaklarını arttırması daha çok kişileri ve gruplar ile bölümleri tatmin edeceğinden çatışma azalabilir. «Bir basın işletmesi bir şube açmayı tasarladı. Herkes bu işin pazarın daha büyük bir kısmını ele geçirmek için yapıldığını düşündü bu kısmen doğrudu. Ancak önemli bir neden değerli elemanlardan daha iyi yararlanmaktı ve yöneticilerini iki katına çıkaracaktı ve yeni şube genel müdür, genel müdür yardımcısı ve diğer yöneticilere ihtiyaç duyacaktı (63). Bir başka örnek ise Ford Motor Şirketinde yaşanmıştır. «1969'da Ford Motor Şirketinde bir yöneticinin görevden ayrılması dolayısıyla işe müdür yardımcısı adaydı. Kimin başkanlığa yükseltileceği firma başkanı Henry Ford II'ye dayanıyordu. Birinin yükseltilmesi gerekiyordu ancak bu durum çatışma yaratılabirdi. Ford II «baş yöneticilik bürosu» kurarak yardımcılarından her birine kuruluşların belli bölümlerin sorumluluğu verdi» (64). Kaynaklar her zaman kolay arttırılmadığından her zaman başvurulacak bir çözüm yolu değildir.

6- Kaçınma Yolu İle Çatışmanın Önlenmesi

Çatışma kişilerde stress ve aşırı moral bozukluğu yarattığı için ayrıca işletmede tansiyon yaratan bir faktör olduğundan çatışmadan mümkün olduğu kadar kaçınırlar. Geri çekilme yoluyla çatışmadan kaçınma yöneticilerde sık sık görülen bir davranış biçimidir. Bu davranış «sorun çıkmasını» düşüncesiyle ve örgütte olumsuzluk yaratmak için başvuru bir yoldur. Bazı yöneticiler daha önce girdikleri çatışmada kayıplara uğramışsa veya kötü anılar bırakan çatışmalar yüzünden kaçınma yolunu seçebilirler. Kaçınma ile çatışmanın önlenmesini tercih eden yöneticiler çalışmalarını ve verimliliklerini azaltacakları düşüncesiyle çekingen

(63) Gibson, Ivancevich ve Donnelly, s. 306.

(64) Robbins, s. 61.

davranış içine girerler ve çatışma bir defa başlayınca örgütü eriten bir faktör olacağı korkusuna kapılırlar. Temel korkuları çatışmanın artacağı zaman israf edici bir özelliğe sahip olacağı ve ilişkileri bozacağıdır. «Görüş farklılıklarının açıkca sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı tercih eder ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlayamayan görevliler bu yolu birçözümolarak görürler ve denerler» (65). Robbins «geri çekilme yolu ile kaçınmaya Chester Barnard'ın 40 yıl önce insanların genellikle kaçmaya çalıştığını gördüğü örnek olarak vermektedir» (66). Bu yolun üstünlüğü başarı söz konusu olmadığı durumlarda yararlı olabilir, kaçınma ile zaman kazanılır ve tarafların daha sakin düşünmeleri ve daha çok bilgi edinmeleri sağlanabilir (67).

7- Çatışmaya Taraf Olan Kişileri ve Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Örgütün başarısının temel bir faktör olarak düşünülmesi kişilerin çatışmasının önlenmesi için değiştirilmesini gerektirebilir. Örgütlerde bölümlerde çalışan elemanların yerlerinin değiştirilmesi, her bölümün sorumluluklarının ve sorunlarının anlaşılması bakımından yararlıdır. Çatışmanın diğer yollarla çözülemediği durumlarda kişileri değiştirmek yararlı olabilir. Özellikle çatışmaya taraf olan kişilerin görev yerlerinin değiştirilmesi veya devamlı olarak çatışma yaratan kişilerin işten atılması gerekebilir. Bu durum genellikle örgütsel çatışmaların önem kazandığı ve fonksiyonel olmayan çatışmaların örgüte çok masraflı olduğu durumlarda karşı tarafların bazı davranışlarının değiştirilmesi zorunlu olabilir (68).

Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözümlenmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu durumda iş tanımları, iş değerlendirmesi gibi konularda değişikliğe gidilirken kaynakların yeniden dağılımı üzerinde de durulur. Örnek olarak iki iş grubu çatışıyorsa ve iki ayrı yöneticiye bağlı iseler iki çatışma iş grubu bir yöneticiye bağlanarak çatışma önenebilir. Ayrıca politikalar yöntemler ve kai-

(65) Aydın, s. 37.

(66) Robbins, s. 81. Ayrıca bkz. Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge: Harvard University Press, 1938), s. 189.

(67) Tosi, Rizzo ve Carroll, ss. 483-484.

(68) Robbins, s. 65.

delerin yeniden alınması ile çatışma azaltılabilir. Yanlış anlaşıl-malar ve haberleşme bozuklukları ve haberleşme kanallarının bozulması örgütsel çatışmayı arttırabileceğinden haberleşme siste-minin düzeltilmesi de çatışmayı azaltabilir. Robbins'e göre yeni tampon mevkiler çatışmayı azaltacaktır. Bazı durumlarda, muha-sebe ve mühendislik bölümleri arasında olabileceği gibi endüstri-yel firmalarda çatışma olduğunda onlar hem muhasebe hem mü-hendislik bilgisine sahip bir kimse arayacaklardır ve bunun için bir koordinatörlük makamı yaratacaklardır (69).

8- Pazarlık Etme Yaklaşımı İle Çatışmanın Önlenmesi

Pazarlık yaklaşımında çeşitli pazarlık ve anlaşma teknikleri kullanılır. «Pazarlık sürecinin kullanılmasında amaçlar üzerindeki anlaşmazlıklar sabit olarak alınır, inandırmaya gitmeden bir uz-laşma aranır» (70). Tarafların karşı tarafa sunacağı bir öneri veya olumlu bir taviz varsa güç kullanma yerine pazarlık yöntemi uygu-lanabilir. Pazarlık yoluyla taraflar sıkıntıya girdikleri gibi bazı ba-zı çıkarlar da elde ederler. Fakat bir galip söz konusu değildir. Pazarlık bölüştürücü veya tümleştirici arasında yer alır (71). Bö-lüştürücü pazarlıkta bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kay-betmesi sonucu elde edilir. Bütünleştirici pazarlıkta ise her iki tarafın kârlı çıkacağı sorun çözme yolu seçilir (72). Ancak pazar-lık yöntemi her iki tarafın da kârlı çıkacağı (hiç bir tarafın kârlı veya zararlı çıkamayacağı) bir yöntemdir. Örgütlerde pazarlık yönteminin en çok uygulandığı alan sendika yönetim ilişkilerin-de yer alır. Pazarlık yapanlar değişik taktikler kullanarak karşı tarafı etkilemek isterler. Yönetim işçi ücretlerini bir maliyet mas-rafi olarak gördüklerinden fazla arttırmak istemezler ancak ça-tışmanın devam etmesini ve greve gidilmesini engellemek istedik-lerinden pazarlık masasına oturmaya razı olurlar. Ancak taraflar pazarlıkta yumuşamaya gitmek istemediklerinde çatışma artabilir. «Bugünkü pazarlık kuramında başlıca sorunlardan biri pazarlık «çözümleri»nin, direnme, kuvet, vb. açısından bir çatışmadan çok, paylaşılan «doğruluk» ya da «açıklık» değerlerine başvurmaları ne ölçüde gösterdiğidir» (73).

(69) Robbins, s. 67.

(70) March ve Simon, s. 147.

(71) Richard M. Steers, *Introduction to Organizational Behavior* (California, Santa Monica: Goodyear Publishing Company, 1931), s. 230.

(72) Tosi, Rizzo, Carroll, s. 495.

(73) March ve Simon, s. 147.

9- Politik Yaklaşımlar ve Diğer Yaklaşımlar İle Çatışmanın Önlenmesi

Bu yaklaşımda yönetim değişik politikalar uygulayarak ve uzun vadeli bir çözüm arayarak çatışmayı azaltmayı amaçlar. Pazarlıklar ve uzlaşmalar istenmeyebilir. Uzun vadede çatışmanın fansıyonunu düşürmek için yönetim bazı politikalar geliştirebilir. Diğer yaklaşımlar ise oylamadır. Tarafların karşı karşıya getirilip topluluğun oyuna baş vurmasıdır. Üzerinde duracağımız son bir yaklaşım ise üçüncü tarafın hakemliğidir.

IV- ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜNDE SİSTEMATİK YAKLAŞIM

Çatışmanın önlenmesinde sistematik bir yaklaşımda bulunan Blake, Shepard ve Mouton bir model geliştirmişlerdir. Aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi gruplararası çatışmada üç temel varsayım vardır.

ŞEKİL V

Blake, Shepard ve Mouton'a göre Çatışmanın Çözümüne Sistematik Yaklaşım

Aktif	Çatışma Kaçınıl- maz Anlaşma Mümkün Değil	Çatışma Kaçınıl- maz Değil Ancak Anlaşma da Müm- kün Değil	Çatışma Olsa da Anlaşma Mümkün	Şansa bağlılık yüksek
	Kazanma - Kay- betme Güç Müca- delesisi	Çekilme	Sorun Çözüm	Şansa bağlılık orta ölçüde
	İkinci Kişinin Yargısı	Yalnız Bırakma	Ortak bir Nokta- da Anlaşma (pa- zarlık, Ödün verme),	Şansa bağlılık düşük
Pasif	Kura Çekme (Ka- dere Bırakmak)	Kayıtsızlık	Barışçı Yaklaşım (Yumuşatma)	

Kaynak : R. R. Blake, H. A. Shepard ve J. S. Mouton, Managing Intergroup Conflict in Industry, (Howton, Texas : Gulf Publishing Company, 1964), s. 13.

- (1) Çatışma kaçınılmazdır.
- (2) Çatışma kaçınılmaz değildir. Anlaşma mümkün değildir.
- (3) Çatışma olmasına rağmen anlaşma mümkündür.

Çatışmada çözüm yollarını önerirlerken Blake, Shepard ve Mouton çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem geliştirmeye özen göstermişlerdir (74). Çatışma kaçınılmaz ise anlaşma mümkün olmayacak davranışları pasif olmak ile çok aktif olmak arasında olacaktır. Kişiler çatışması kaçınılmaz olmadığına ve anlaşmanın mümkün olduğuna inanıyorlarsa şans daha pasif olacaktır. Kişiler durum konusunda yumuşayacaklardır (75).

-
- (74) Eren, s. 461. Ayrıca bkz. R.R. Blake, H.A. Shepard ve J.S. Mouton, **Managing Intergroup Conflict in Industry** (Howton, Texas: Gulf Publishing Company, 1964), s. 13.
- (75) Paul Hersey ve Ken Blanchard, **Management of Organizational Behavior** (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1982), s. 287.