



ÇATIŞMANIN ETKİLERİ VE YÖNETİMİ

Halil SEVAL*

Özet

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle, örgütlerin çok uluslu hale gelmesi ve farklı milletten kişilerin aynı örgütte yer almaları da çatışmaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla verimlerinin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çatışma yönetimi konusunda donatılmış bulunmaları bir zorunluluktur. Çatışma yönetimi konusunda donanımlı yöneticiler çatışmanın olumlu yönlerini de değerlendirerek kontrol edilebilir bir çatışmanın örgüt içi rekabet ve dinamizm için faydalı olabileceğini de göz önünde bulunduracaklardır. Bu çalışmada çatışmanın tanımı yapılarak, türleri, nedenleri, yarar ve sakıncaları ile çatışmanın yönetimi konuları ele alınarak irdelenecektir.

Anahtar kelimeleri: Çatışma, yönetim, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri.

* Dr. Hacettepe Üniversitesi SBYO

1960 doğumlu Halil Seval lisans eğitimini Bursa İ.T.İ.A. Balıkesir İşletmecilik ve Turizm Yüksekokulu İşletme Bölümünde, yüksek lisans eğitimini Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında, doktora eğitimini ise Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalında tamamlamıştır. Halil Seval'ın değişik zamanlarda yayınlanmış çok sayıda çalışması bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

“İktisadi Enformasyonun Karar Vermedeki Rolü” Master Tezi, 1992; “Fiyat ve Dağıtım Arasındaki Etkileşimin Konfeksiyon Sektöründe İncelenmesi” Doktora Tezi, 1999; “İletişimdeki Engeller”, Ekonomide Ankara, 1992; “Off-Set Uygulamaları” Ekonomide Ankara, 1992; “Dış Ticaretimiz ve Turizm”, Ekonomide Ankara, 1992; “İthalatta Haksız Rekabet Mevzuatı ve Türkiye Uygulaması”, Ekonomide Ankara, 1993; “Turizm Eğitiminde Meslek Yüksek Okullarının Rolü”, konulu tebliğ, Hilton Oteli, Ankara, 1996; “Turizm Eğitimindeki Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, Farabi Üniversitesi Dergisi, Kazakistan, 1998; “Turizm Eğitimi içerisinde Yükseköğretim Kurumları: Türkiye Örneği” International Tourism Education Seminar, Turkistan/Kazakistan, 30-31 Mart 2000; “Turizm Eğitimi İçerisinde Yükseköğretim Kurumlarının Rolü” Oş Devlet Üniversitesi Yayını No: 4, Kırgızistan 2001; “Hizmet Kalitesinin Gelişiminde Eğitimin Rolü”, Turizmin Gelişiminde Hizmet Kalitesinin Önemi Uluslararası Panel, Manas Üniversitesi, 05 Haziran 2002; “Mesleki Turizm Eğitiminde Uygulama ve Stajın Önemi: Manas Üniversitesi Örneği”, Finans ve Ekonomi Akademisi, Bıшкеk, 2002; SEVAL, Halil; OKTAY, Kutay; Uluslararası Dağ Yılı 2002'nin Kırgızistan İçin Önemi, Arabayev Üniversitesi Yayını, Bıшкеk, 2002; SEVAL, Halil; OKTAY, Kutay; KURMANALİYEVA, Cıldız. Kırgızistan Turizm Pazarlamasındaki Problemler ve Çözüm Önerileri, Kırgızistan Hükümetinin Desteklediği Araştırma Projesi, Bıшкеk, 2003; - BAŞTÜRK, Necdet (Doç. Dr.); Halil SEVAL (Dr.). “Orta Asya’da Mesleki Turizm Eğitimi Kırgızistan – Manas Üniversitesi Örneği”, Mesleki ve Teknik Eğitimde Bölgesel ve Uluslararası İşbirliği Konferansı, Ankara Üniversitesi – İVETA, 20-22 Ekim 2003, Ankara.

CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT

Abstract

Conflict is inevitable as there are people with different characters, understandings, standards of judgment and goals in organizations. Organizations are multi-national and they have different countries and this fact has made conflict have a new dimension. When conflicts in organizations aren't managed well, it motivates the members of the organization negatively and therefore increases productivity. For this reason, it is necessary for managers to have knowledge about the reasons of conflict and be equipped with conflict management. Managers who are well equipped with conflict management consider that a controllable conflict might be useful for inter-organizational competition and dinamizm by considering the positive sides of conflict. In this study after defining conflict it will be examined by dealing with its types, reasons, benefits and inconvenience.

Key words: Conflict, management, the kinds of conflict, the reasons of conflict.

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Özellikle, örgütlerin çok uluslu hale gelmesi ve farklı milletten kişilerin aynı örgütte yer almaları da çatışmaya yeni bir boyut kazandırmıştır. Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyecek ve dolayısıyla verimlerinin azalmasına yol açacaktır. Bu nedenle yöneticilerin çatışmanın nedenleri hakkında bilgi sahibi olmaları ve çatışma yönetimi konusunda donatılmış bulunmaları bir zorunluluktur. Çatışma yönetimi konusunda donanımlı yöneticiler çatışmanın olumlu yönlerini de değerlendirerek kontrol edilebilir bir çatışmanın örgüt içi rekabet ve dinamizm için faydalı olabileceğini de göz önünde bulunduracaklardır. Bu çalışmada çatışmanın tanımı yapılarak, türleri, nedenleri, yarar ve sakıncaları ile çatışmanın yönetimi konuları ele alınarak irdelenecektir.

I. ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışma, psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri tarafından inceleme konusu yapılmış bir kavram olması nedeniyle, çeşitli yazarlar tarafından farklı boyutları göz önünde bulundurularak değişik şekillerde tanımlanmıştır.

“Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamıyla çatışma “bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlüğüle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma” diye tanımlanabilir” (1).

Bir başka şekilde çatışmayı, kişinin hem kendisi, hem de iki veya daha fazla birey ve grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür (2).

Çatışma, kişi ya da grubun bir başka kişi ya da grubun amaçlarına ulaşmasını engellemek üzere kasten planladığı davranıştır (3).

Aydın ise çatışmayı; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi, macerayı, yeniliği, gelişmeyi ve yaratıcılığı da gösterebilir şeklinde açıklayarak çatışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine de dikkati çekmektedir (4).

Yukarıdaki çeşitli tanımlar göz önünde bulundurulduğunda çatışmanın temel öğelerinin uyumsuzluk, anlaşmazlık, engelleme ve tercih problemlerinden oluştuğu görülecektir. Çatışmanın bir taraftan yıkıcı, diğer taraftan ise yapıcı, yararlı taraflarının da bulunduğu yine tanımlardan anlaşılmaktadır.

II. ÇATIŞMANIN SINIFLANDIRILMASI

Çatışmanın değişik yönlerini göz önünde bulundurarak çeşitli açılardan sınıflandırmak mümkündür. Bu çalışmada çatışma, çatışmaya taraf olanlar açısından, çatışmanın ortaya çıkış şekli açısından ve örgüt içindeki yerine göre sınıflandırılarak incelenecektir.

Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışmanın Sınıflandırılması

a- Kişisel Çatışma: Bireyin karar alternatifleri arasında seçim yapamaması, karar vermekte güçlük çekmesi sonucu ortaya çıkan çatışmadır. “Kişisel çatışma, istenen birden çok eşdeğer nesneden ya da istenmeyen birden çok eşdeğer nesneden birini; istenen dururken istenmeyen eşdeğer nesnelere birini seçmek zorunda kalındığında ortaya çıkan ikircikliklerdir” (5).

Rol çatışması da kişisel çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan faktörlerden birisidir. “Rol çatışması herhangi bir rolü oynayan birey, birbiriyle yarışan beklentilerle karşılaştığında ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması; iş görevleri, kaynaklar, kurallar, politikalar ve diğer bireyler arası uyumsuzluğu içermektedir” (6).

Özellikle roller arası çatışma ve birey – rol çatışması kişisel çatışmanın önemli nedenlerindedir.

b- Kişiler Arası Çatışma: Aynı örgütte yer alan kişilerin çeşitli nedenlerle anlaşmazlık içinde bulunmalarıdır. Kişiler arası çatışma, birbirlerinin amacına ulaşmada kasıtlı olarak engel olmaya çalışan, düşmanlık eden iki taraf arasındaki tartışma ve kavga şeklinde tanımlanabilir. Örgütteki rol beklentilerinden, amaç farklılıklarından ve kişisel özelliklerin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerde en çok görülen kişiler arası çatışma üst – üst çatışması ile komuta ve kurmay personeller arasındaki çatışmadır.

c- Kişiler ve Grupların Çatışması: Kişinin içinde bulunduğu grupla çatışma içerisinde girmemesidir. Örneğin kişi grup normlarına uymakta direniyorsa bu bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkacaktır.

d- Gruplar Arası Çatışma: Örgüt içerisindeki farklı grupların birbirleriyle yaptıkları çatışmalardır. İşletmelerdeki pazarlama departmanı ile üretim departmanının mal karması belirlenmesinde farklı görüşlere sahip olmaları nedeniyle ortaya çıkan çatışma gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir. Aynı şekilde üniversitelerde zaman zaman ortaya çıkan akademik – idari personel çatışması da örnek gösterilebilir.

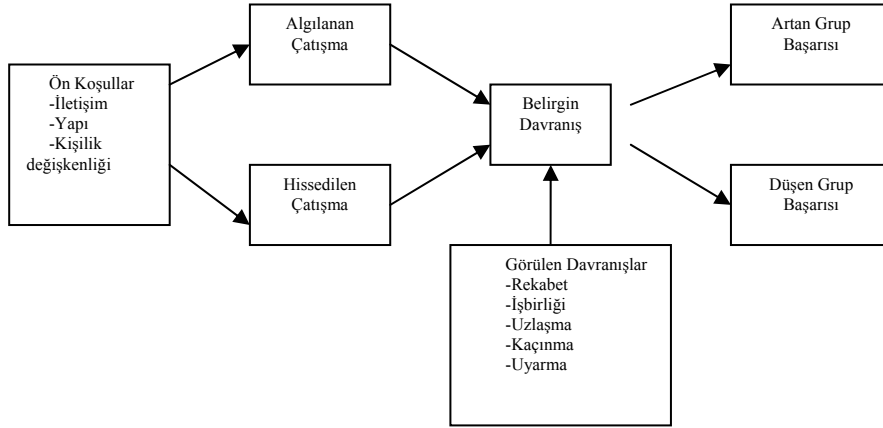
e- Örgütler Arası Çatışma: Birbiriyle rekabet içerisinde olan örgütlerin arasında çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmadır. Örgütler arası çatışma da yapıcı roller üstlenebileceği gibi her iki örgütün yok olmasına da neden olabilir.

Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli Açısından Sınıflandırma

Robbins'e göre örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir (Şekil – VI). Potansiyel çatışma denilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Çatışma sürecindeki ikinci aşama biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur. Üçüncü aşama davranış aşamasıdır. Son aşama ise çatışmanın sonuçlarıyla ilgilidir (7).

a- Potansiyel Çatışma: Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri içermektedir. Örneğin; örgütte amaç farklılıklarının olması, iletişim bozuklukları, kişiler arası farklılıklar potansiyel çatışma nedenlerini oluşturabilir.

1.Aşama _____ 2.Aşama _____ 3.Aşama _____ 4.Aşama
Potansiyel Uyuşmazlık Biliş ve Kişiselleştirme Davranış Sonuçlar



Şekil VI

Çatışma Süreci

Kaynak: Can Halil. Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005, s.382

b- Algılanan Çatışma: Çatışmanın birinci aşaması kişilerde hayal kırıklığı veya kabullenememe doğuruyorsa algılanan çatışma ortaya çıkmaktadır. Çatışmanın ilk algılanması, çatışmayı önleme – sınırlandırma süreçlerine neden olabilir.

Çatışmayı önleme – sınırlandırma konusunda iki yöntem söz konusudur(8). Bunlar:

- Bastırma mekanizması ve,
- Dikkati yoğunlaştırma mekanizmasıdır.

Bastırma mekanizmasında, kişiler çatışma durumunu ya ihmal eder ya da algılamak istemezler.

c- Hissedilen Çatışma: Çatışma durumundaki tarafların olaylar hakkında ne hissettikleriyle ilgilidir. Kızgınlık, endişe ve gerilimler hissedilen çatışma göstergeleri olarak ortaya çıkabilir(9).

d- Açık Çatışma: Çatışmaya taraf olanların fiilen gösterdikleri davranışları ifade etmektedir. Tartışma, hakaret, bilgi saklama ve fiziksel güç kullanma şeklinde ortaya çıkabilmektedir(10).

Örgüt üyelerinden birinin, bilinçli olarak, bir başka örgüt üyesinin amaçlarına engel olacak, çatışma yaratacak davranışlarda bulunması halinde belirgin çatışma söz konusu olmaktadır(11).

Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

Çatışmayı örgüt içerisinde olduğu yere göre; dikey, yatay ve emir – komuta ile kurmay personeller arasındaki çatışmalar şeklinde ele almak mümkündür.

a- Dikey Çatışma: Örgütlerde daha çok ast – üst arasında çıkan çatışmalardır. Dikey çatışmaların çok değişik nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; yöneticilerin gerekli

beceri ve donanımına sahip olmamaları, nitelikli ast ile üst arasında çatışmanın çıkmasına neden olabilecektir.

b- Yatay Çatışma: Örgütlerde aynı hiyerarşik seviyede yer alan kişiler veya birimler arasında ortaya çıkan çatışmadır. Genellikle aynı seviyede bulunan kişiler ve birimler arasındaki rekabetin iyi yönetilememesi sonucu yıkıcı bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte dinamizm kazandırması faydası ortaya çıkacaktır.

c- Emir – Komuta ve Kurmay Personeller Arasındaki Çatışma: Örgütteki kurmay personellerle komuta personeller arasında ortaya çıkan çatışma, daha çok yetki alanlarının iyi belirlenmemesinde ortaya çıkmaktadır. Zaman zaman kurmay personeller geliştirdikleri önerilerin uygulanabilmesi için komuta personellere fikirlerini empoze etmeye kalkmakta bu da çatışmaya neden olmaktadır.

III. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaların çok çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Çatışmanın başlıca nedenlerini aşağıdaki başlıklar altında ele alarak incelemek mümkündür.

a- Kaynakların Sınırlı Olması: Örgütlerdeki insan, makine, para kaynakları gibi kaynakların sınırlı olması örgütte yer alan kişi veya birimlerin bu kaynakları paylaşmasında problemlere neden olmaktadır. Kişi ve birimler daha iyi hizmet verebilmek için daha fazla kaynağa sahip olmak istemekte, bu istekleri de çatışmaya neden olmaktadır.

Kaynakların sınırlı olmasının yanı sıra kaynakların ortak kullanımı da örgütlerde bir çatışma nedeni olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; tek bir araçtan birden fazla kişi veya birimin faydalanması çatışmaya neden olabilmektedir.

b- Amaç Farklılıkları: Örgütteki kişi ve grupların farklı amaçlar taşımaları çatışma kaynağı olabilmektedir. Bazen her birim örgütsel başarıyı kendi bölümünün amacının gerçekleşmesine bağlamakta, örgütsel amacın gerçekleşmesinde diğer bölümlerin katkılarına göz ardı etmektedirler. Bazen de farklı birimlerin amaçları birbirleriyle çelişebilmektedir. Örneğin; finansman departmanı kaynak maliyetini azaltmaya çalışırken, pazarlama departmanı satışların artması için vadeli satışlarda vadelerin uzatılmasını isteyebilecektir.

Diğer taraftan amaçların açık ve net olarak belirlenmemesi de örgütte çatışmaya neden olabilmektedir.

c- Kararların Ortaklaşa Alınması: Örgütler büyüdükçe kişi ve birimlerin tamamen bağımsız kararlar alması zorlaşmakta, birbirleriyle işbirliği ve koordinasyon gerekliliği artmaktadır. Özellikle yetkilerin paylaşılması durumlarında çatışma olasılığı artmakta, yetki kullanımındaki görüş ayrılıkları çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir. Özellikle karşılıklı bağımlılıkta bir taraf diğer taraftan daha fazla karşı tarafa bağımlıysa çatışma ihtimali daha fazla artmaktadır.

c-Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlik: Örgütte görev yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde yazılı olarak belirlenmemesi, kimin kime karşı sorumlu olduğunun belirsiz oluşu, komuta ve kurmay personelin görev tanımlarının iyi yapılmamış olması kişi ve gruplar arasında çatışma kaynağı oluşturabilecektir.

d- Ödüllendirme Sistemleri: Örgütün temel amaçları göz ardı edilip, sadece

birimlerin kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri dikkate alan bir ödüllendirme sistemi çatışmalara neden olabilecektir. Diğer taraftan uygulanan ödüllendirme yöntemi de çatışma kaynağı olabilmektedir. Bireysel teşviklerin uygulanması halinde ödüllendirilen kişi grubun diğer üyeleri tarafından dışlanabilmekte, sistem teşvikinde ise bazı kişiler yeterli performans göstermemesine rağmen ödüllendirilebilmektedir. Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına kişi ve gruplar inandırılmalıdır.

e- İletişim Problemleri: Kelimelere farklı anlamlar yüklenmesi, karşı taraf hakkındaki ön yargılar, psikolojik ve fiziksel gürültü, aşırı bilgi yüklenmesi, iletişim kanallarının tek taraflı çalışması gibi iletişimi engelleyen çeşitli faktörler kişi ve grupların çatışmasına yol açabilmektedir.

“Organizasyonlardaki en önemli çatışma nedenlerinden birisi de haberleşme eksiklikleridir. Haberleşme kesildikçe çatışmalar daha da şiddetlenmekte, çatışmalar şiddetlendikçe de haberleşme kesilmektedir. Bu nedenle çatışmaları yönetmek durumunda olan yönetici ilk olarak çatışan taraftar arasında haberleşmeyi sağlamalıdır”(12).

f- Denetim Biçimi: Örgütte yer alan kişilerin denetimi de bir çatışma kaynağı olarak ortaya çıkabilmektedir. Özellikle örtülü ve uzaktan denetim yapılması gereken uzman kişilerin yakın ve açık denetime tabi tutulmaları onlarda huzursuzluk yaratacak, verimlerini azaltacak ve ast- üst çatışmasına neden olabilecektir.

g- Değişim ve Belirsizlik: Örgütlerdeki değişim çalışmalarının iyi yönetilmeyip değişime bağlı olarak belirsizliklerin artması durumunda çalışanlar arasında huzursuzluklar yaşanacak, mevcut konumlarının olumsuz yönde etkileneceğini düşünenler arasında, informal yapılar güçlenecek ve formal yönetime karşı direnç gelişecektir.

Özellikle teknolojik değişiklikler örgütte çalışan yaşlı kesimleri rahatsız edecek, teknolojiye uyum sağlayamama düşüncesi bu kişileri değişime dirence yöneltecektir.

Diğer taraftan, işgörenleri dışlayan tepeden inme değişim çabalarının başarıya ulaşması oldukça güç olacaktır. Bu nedenle, örgütlerde değişim gerçekleştirilmeye çalışılırken örgüt üyelerinin katılımı sağlanmalı, onlar ikna edilerek belirsizlikler minimize edilmelidir.

h- Yönetim Tarzındaki Farklılıklar: Yöneticinin benimsemiş olduğu yönetim tarzı ile astların yöneticiden beklediği yönetim tarzlarının örtüşmemesi çatışmaya neden olabilmektedir(13).

Yöneticiler her yerde geçerli olacak bir yönetim tarzının olmadığını göz önünde bulundurarak belirli bir tarzı benimsemeden örgütü tanımalı ve durumsallık yaklaşımı çerçevesinde örgütün yapısına uygun bir tarz benimsemelidir.

ı- Statü Farklılıkları: Birçok örgütte statü ve görev bakımından çeşitli personel bulundurma zorunluluğu bulunmaktadır. Örneğin; askeriyede tankçı, topçu gibi muharip sınıfların yanı sıra onlara destek sağlayan levazım gibi sınıflarda bulunmaktadır. İşte bu tip farklı statüdeki grupların yer aldığı örgütlerde gruplar arası çatışmalar ortaya çıkabilecek, her grup örgütsel amaçları göz ardı ederek kendi amaçlarını ön plana çıkarabilecektir.

Her ne kadar kişiler statüye önem vermediklerini belirtse de kişilerin kendilerine diğerlerinden daha fazla önem atfetmelerine sık sık rastlanmakta, bu durumda çatışmaya neden olmaktadır.

i- Örgütün Büyüklüğü: Örgütler büyüdükçe çatışma artmaktadır. Örgütlerin büyümesi örgüt üyelerinin örgütle yabancılaşmasına neden olmakta, bireysel amaçlarla örgütsel amaçlar farklılaşmaya başlamaktadır. Diğer taraftan, büyüyen örgütlerde uzmanlaşma artmakta, iletişim ve koordinasyon problemleri ortaya çıkmaktadır.

Yönetimi daha karmaşık ve güç hale gelen büyük örgütlerdeki yukarıda belirtilen problemler ise değişik çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

IV. ÇATIŞMANIN YARAR VE SAKINCALARI

Geleneksel düşünceye sahip yöneticiler çatışmayı örgüt için sakıncalı hatta yıkıcı görmekte, örgütü çatışmalardan korumaya çalışmakta ve çatışma nedenlerini yok etmek için çaba harcamaktadır. Oysa örgütlerdeki çatışmalar kontrol edilebildiği ve belirli bir düzeyde tutulabildiği takdirde yararlı tarafları da bulunmaktadır.

Geleneksel ve modern yaklaşımlar çatışma konusunda farklı görüşler ortaya koymaktadırlar (Tablo 1). Geleneksel yaklaşım çatışmadan kaçınılabileceğini savunurken, modern yaklaşım çatışmadan kaçınılamayacağını savunmaktadır. Yine geleneksel yaklaşım yönetimin görevinin çatışmayı ortadan kaldırmak olduğunu, buna karşılık modern yaklaşım ise yönetimin çatışmayı örgütün amaçlarına hizmet edecek şekilde yönetmesi gerektiğini benimsemektedir.

Genel olarak çatışmanın olumlu yönleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Sorunların tartışılmasını sağlar,
- Soruna ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir (14).
- Örgütte rekabetçi bir ortamın oluşmasına neden olur.
- Örgütte yaratıcılığı artırır ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına neden olur.
- Çalışanların örgütsel sorunlara ve örgüte ilgisi artar.
- Örgüte dinamizm kazandırır.
- Örgütte demokratik ortamın gelişimine katkı sağlar.
- Örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılığı olumlu etkiler.

GELENEKSEL YAKLAŞIM (Klasik ve Neoklasik)	MODERN YAKLAŞIM (Etkileşim Modeli)
1. Çatışmadan kaçınılabılır	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar vb. nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli bir şekilde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını engeller.	3. Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir	5. Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

Tablo I. Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Kaynak: Günay Salih, (Editör). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 2001, s.91

Çatışmanın sakıncaları ise şunlardır.

- Karar alınmasında gecikmelere neden olabilir.
- Çatışma nedeniyle aşırı tavizler verilmesi örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olabilir.
- İşgören değişim çabukluğu artar.
- Örgütte motivasyon azalır.
- Amaçlar dışında enerjinin tüketilmesine neden olur.
- Örgütte güven ortamı bozulur ve verim azalır.

V. ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Burada, yöneticiler çatışmanın örgüte olabilecek zararlı etkilerini ortadan kaldırmak için hangi çözüm yollarını uygulayabilir, ne türlü araçlardan yararlanabilirler konusu incelenmeye çalışılacaktır.

Şüphesiz çatışma yönetimi örgütte yer alan mevcut yöneticiler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi, olabilecek miyopinin olumsuz etkilerini yok etmek amacıyla örgüt dışından görevlendirilebilecek kişilerce de çatışma yönetimi gerçekleştirilebilir.

Etkin bir çatışma yönetiminin şartları şunlardır(15).

- Çatışmalar teşhis edilmeli,
- Çözüm yolları belirlenmeli,
- Haberleşme kesilmemeli ve
- Yönetici objektif olmalıdır.

Somut olarak çatışma çözüm yollarını aşağıdaki başlıklar altında ele alarak incelemek mümkündür.

a- Sorun Çözme Yöntemi: Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar yüz yüze getirilerek çatışmanın nedenleri konusunda görüşürülmekte ve yönetici de çatışmanın çözümü hususunda katkı vermektedir. Ancak, burada çatışmaya taraf olanların açık sözlü olması ve iyi niyetle çözüme taraf olmaları gerekmektedir. Özellikle iletişim eksiklikleri ve yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların çözümünde etkili olan bir yöntemdir.

b- Kaçınma Yöntemi: Burada yönetici çatışmayı görmemezlikten gelmekte ve çatışma yokmuş gibi davranmaktadır. Yöneticilerin beklentisi çatışmanın ileride kendiliğinden çözüleceği yönündedir. Yöneticinin çatışmaya müdahale etmemesi küçük çaplı çatışmalarda bazen olumlu sonuçlar vermekle birlikte genellikle uzun vadede örgütün etkinliğini azaltabilmektedir. Bu yöntem çatışma konularının önemsiz olması, gündemde daha önemli şeylerin bulunması ve çatışmanın üstüne gidilmesi durumunda elde edilecek olanların kaybedilecek olanlardan daha az olması durumunda başvurulur.

c- Çatışmaya Taraf Olanların Değiştirilmesi: Çatışmaya taraf olan kişilerin değiştirilmesi yöntemi çok sık başvurulan bir yöntemdir. Bu yöntemde çatışmaya taraf olan örgütte başka görevlere getirilerek çatışmaya son verilmeye çalışılmaktadır.

d- Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemi: Bu yöntem uygulamada güç kullanma yöntemi olarak da bilinmektedir. Bu yöntem daha çatışmanın başlangıcında yöneticinin çatışmanın örgüte olan maliyetini ortaya koymasıyla başlar. Çatışmanın devam etmesi halinde tarafların cezalandırılacağı veya çatışmanın sona ermesi halinde tarafların ödüllendirileceği bildirilir. Taraflar yöneticinin gücünü kabullendikleri

taktirde çatışma sona erecek ancak; yöneticinin güçsüz olduğu durumlarda çatışma tekrar ortaya çıkabilecektir(16).

e- Yumuşatma Yöntemi: Burada yönetici çatışan tarafları farklılıkları konusunda yumuşatmakta ve probleme ortak çözümler arama konusunda ikna etmeye çalışmaktadır. Taraflara kısa vadeli düşünmemeleri telkin edilmekte ve uzun vadedeki ortak çıkarlar ön plana çıkarılmaktadır.

Bu yöntemde yönetici çatışmanın kaynaklarına inmeyip analitik bir yaklaşımda bulunmamaktadır. Dolayısıyla çatışmanın tekrarlama olasılığı fazladır. Örgütte bir aile olarak çalışıldığının vurgulanmasına bu yöntemde sık sık başvurulmaktadır.

f- Örgütsel İlişkileri Değiştirme: Örgüt yapısının değiştirilmesi ve buna bağlı olarak örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi çatışmanın çözümünde sık kullanılan bir yöntemdir. Özellikle koordinasyon güçlüklerinden kaynaklanan ve ast-üst çatışması şeklinde ortaya çıkan çatışmaların çözümünde yararlı olabilir.

g- Üstün Amaçlar Belirleme Yöntemi: Bu yöntemde yönetici çatışan tarafların amaçlarından daha kapsamlı amaçlar belirleyerek çatışmaların belirlenen üst amaçlara yönelmesini sağlamaya çalışmaktadır. Burada çatışan tarafların aralarındaki farklılıkları ve kendi amaçlarını hiç olmazsa belirli bir süre göz ardı etmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır.

h- Güç Kullanma Yöntemi: Burada yönetici güç ve otoritesini kullanarak çatışmayı çözmektedir. Bu yöntem taraflar arasında bir anlaşma sağlamayabilir ancak, çatışmanın sona ermesini sağlayabilir.

Yönetici bu yöntemi sık kullanmamalıdır. Bu yöntemin sık kullanılması astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır. Özellikle hızlı bir şekilde çözümleninde zorunluluk bulunan çatışmaların çözümünde bu yöntemin uygulanması yararlı olabilecektir.

ı- Kaynakların Arttırılması: Kaynakların yetersizliği veya ortak kullanımından kaynaklanan çatışmaların çözümünde kullanılabilir olan bir yöntemdir. Ancak, bu yöntemin uygulanabilmesi için kaynak artırımının örgüt için faydalı olması ve israfı yol açmaması gerekmektedir.

i- Oylama Yöntemi: Çatışmaların çözümünde uygulanabilecek demokratik bir yöntemdir. Çatışmaya taraf olan kişilere ilgililer önünde görüşlerinin açıklanmasına olanak sağlanarak alternatif önerilerin oylanmasıdır. Yöntem uygulanmadan önce çatışma tarafları oylama sonuçlarına uyacaklarını samimi bir şekilde belirtmelidir. Yöntemin sakıncalı tarafı ise, oylamaya katılacak olan kişilerin objektif davranmamalarıdır. Oylamaya katılanların objektif davranmamaları sonucu ortaya çıkabilecek kararların yönetim tarafından uygulanması örgüt için zararlı da olabilecektir.

j- Hakeme Başvurma: Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar çatışma konusunun çözümünü hakemin kararına bırakmaktadırlar. Hakem tek bir kişi olabileceği gibi, bir kurul şeklinde de olabilir. Yöntemin etkili olabilmesi için hakemin çatışmaya taraf olanlar tarafından kabullenilmesi ve yansızlığından şüphe edilmemesi gerekmektedir.

k- Kura Çekme Yöntemi: Çatışmayı sonlandırmak amacıyla çatışmaya taraf olan kişi veya gruplar arasında kura çekme yöntemidir. Yöntemin etkili olabilmesi için çatışma taraflarının kura sonuçlarını kabul edeceklerini önceden belirtmeleri gerekir. Bu yöntemle çatışmaya son verilebilir ancak, problem kesin olarak çözümlenmediği için belirli bir süre sonra çatışmanın tekrar ortaya çıkması söz konusu olabilir.

I- Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yöntemi: Çatışmaya taraf olanlar arasında karşılıklı tavizler verilerek uzlaşa yolunun bulunmasıdır. Tarafların pazarlık güçleri verilecek tavizlerin belirlenmesinde etkili olacaktır. Güç dengelerinin değişmesi halinde çatışma konusu yeniden gündeme gelebilecek ve karşılıklı verilen tavizler değişebilecektir. Bazı hallerde verilen tavizler çatışmayı ortadan kaldıracak ancak, örgüt verilen tavizlerden zarar görebilecektir.

SONUÇ

Günümüz modern örgütlerinde çatışmadan kaçmak veya kaçınmak mümkün olmadığı gibi, çatışmanın örgütler için olumlu tarafları da bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler yönetim alanlarındaki çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstererek çatışmayı kesin bir şekilde yok etmeye yönelmekten daha çok çatışmayı yönetmeyi amaç edinmelidirler. Kaynakları tespit edilen ve yönetilebilen bir çatışma örgüt gelişimine katkıda bulunabilecek ve işgörenlerin motivasyonu sağlanabilecektir. Sebebları analiz edilmeden yok edilmeye çalışılan bir çatışma ise, kısa bir süre için yok edilse dahi daha sonra daha şiddetli olarak ortaya çıkabilecektir.

KAYNAKLAR

- (1) CAN Halil. *Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi*, 7. Baskı, Ankara, 2005, s.377
- (2) TUTAR Hasan, YILMAZ M. Kemal, *Erdönmez Cumhuriyeti İşletme Becerileri Grup Çalışması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.26
- (3) TAŞTAN Seçil. “*Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*”, www.humanresourcesfocus.com, 5 Eylül 2005
- (4) AYDIN Mustafa. *Örgütlerde Çatışma*, Bas-Yay Matbaası, Ankara, 1984, s.9
- (5) BAŞARAN İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Umud Yayinevi, Ankara, 2000, s. 172
- (6) KATRİNLİ Alev Ergenç, ÖZMEN Ömür N. Timurcanday. “*Farklı Örgütsel Çevrelerde Örgüt Yapısı ve Kişilerarası Tutumların Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği İle İlişkisi*”, Yirmibirinci Yüzyılın Eşiğinde İşletmecilik Bilimi ve Uygulamaları, Dokuz Eylül Üniv., Manisa İİBF Yayını, No:1, Manisa, 1991, s.91
- (7) CAN Halil. a.g.e., s.382
- (8) BUMİN Birol. *İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990, s.24
- (9) GÜNAY Salih, (Editör). *Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım*. Ankara, 2001, s.88
- (10) GÜNAY Salih, (Editör)., a.g.e., s. 88
- (11) BUMİN Birol. a.g.e., s.27
- (12) KOÇEL Tamer. *Yönetim Kavram ve Teknikleri*, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, Yayın No: 1, İstanbul, 1983, s.72
- (13) KOÇEL Tamer. a.g.e., s.72
- (14) TUTAR Hasan, YILMAZ M. Kemal, *Erdönmez Cumhuriyeti*. a.g.e., s.34
- (15) KOÇEL Tamer. a.g.e., s.73
- (16) EREN Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1993, s.409