



T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TAMER ÇAM

DANIŞMAN
Prof. Dr. ÖZKAN ÜNVER

2018
ANKARA

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

TAMER ÇAM

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. ÖZKAN ÜNVER

2018
ANKARA

KABUL VE ONAY

Tamer am tarafından hazırlanan “**Örgütlerde atışma Yönetimi**” başlıklı bu çalışma, **05.02.2018** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Sadi GÜNDOĞDU

Danışman: Prof. Dr. Özkan ÜNVER

Üye: Yrd.Doç Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Bu tez Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tez yazım kurallarına uygundur.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

ÖZET

ÇAM, Tamer. Örgütlerde Çatışma Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2018

Bu çalışmada örgütlerde meydana gelen ve örgüt amaçlarına ulaşılmasına engel olan çatışma türlerinin belirlenmesine, çözümlenmesine, çatışma sonuçlarının örgütsel açıdan işlevsel olup olmamasına bağlı olarak örgütlerde yarattığı etkilere değinilmeye çalışılmıştır. Çatışma evrensel bir olgudur. Geniş bir perspektiften bakarsak çatışma, canlıların bulunduğu her ortamda kaçınılmaz olarak vardır. Çatışmanın olmadığı ortamlar; değişime, gelişime ve ilerlemeye açık değildir. Buradan hareketle çatışmanın kaçınılmazlığını göz önüne alarak yapılması gereken, çatışma sonucu ortaya çıkan sonuçların yararlı olmasını sağlamaya çalışmak, onu bir fırsat olarak değerlendirmek ve muhtemel zararlı, yıkıcı sonuçları engellemek olmalıdır. Çatışmanın çözümlenmesi ve etkin bir yönetiminin sağlanması modern yönetimin anlayışının bir gereğidir. Etkin bir çatışma yönetimine örgütlerin sahip olabilmesi için; çatışmaların muhtemel sonuçları itibariyle fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan çatışmalar olup olmadığının ön görüşünde bulunabilen, çatışmalara doğru yöntemle ve zamanında müdahale edebilme yetenek ve kabiliyetine haiz yöneticilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bu kapsamda; bu çalışmada örgütlerde hangi tür çatışmalar olabileceği ve bunun temelinde yatan sebeplerin neler olduğu literatür taraması yapılarak incelenerek, elde edilen bilgiler ışığında var olan ve/veya potansiyel çatışmaların çözümüne ve yönetimine dair yöntemlere yer verilerek, genel sonuç ve çözüm önerilerinde bulunulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Çatışma Çözümü, Çatışma Yönetimi, Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz etkileri

ABSTRACT

ÇAM, Tamer. Conflict Management In Organizations, Master Of Bussiness Administration Thesis, Ankara, 2018

In this study, attempt is made to distinguish the types conflicts and solutions of conflicts which occur in organizations and that hinder the achievement of organizational goals, and the influence of the results of these conflicts are touched upon from the perspective of functionality. Conflict is a universal event. From a wide perspective there is an inevitable conflict in environments in which living beings exist. Environment which lack conflicts are not open to change, development and improvement. From this point onwards the thing to do is while considering the inevitability of conflicts, use it as an opportunity, and to stop is possible harmful and destructive results. The resolution of conflicts and their effective management is a part of modern management approach. In order that organizations to possess an effective conflict resolution management it should be foreseen whether conflicts are functional or dysfunctional and managers should interfere with them with the correct methods and at proper time and with proper skills.

Within this scope, the possible types of conflicts in organizations and their causes are searched and present through a literature survey and in light of obtained data general results and solution advices are provided through presenting methods regarding conflict resolution.

Key Words: Conflict, Conflict Resolution, Conflict Management, Conflict's Positive and Negative Effects

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

ÇATIŞMA KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. Çatışmanın Tanımı.....	3
1.2. Çatışma Yaklaşımları.....	5
1.2.1. Klasik Yaklaşım.....	6
1.2.2. Neo-klasik Yaklaşım.....	12
1.2.3. Modern Yaklaşım	14
1.3. Çatışmanın Nedenleri.....	22
1.3.1. Çatışmayı Ortaya Çıkaran Bireysel Nedenler.....	23
1.3.1.1. Kişilik Farklılıkları	24
1.3.1.2. Amaçlardaki Farklılıklar.....	25
1.3.1.3. Rol ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar.....	25
1.3.2. Çatışmayı Ortaya Çıkaran Örgütsel Nedenler	27
1.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü	27
1.3.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	28
1.3.2.3. İşlevsel Bağımlılık	29
1.3.2.4. Örgütsel Değişimin Etkisi.....	30
1.3.2.5. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet	31
1.3.2.6. Rekabetçi Ödül Sistemi	32
1.3.2.7. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar	32
1.3.2.8. Örgütsel Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar.....	32

1.3.3. İletişimden Kaynaklı Çatışmalar.....	33
1.3.3.1. Anlam Güçlükleri	35
1.3.3.2. Algılama Farklılıklar.....	35
1.3.3.3. Bilgi Alışverişindeki Yetersizlikler	36
1.3.3.4. Dinleme Problemleri.....	36
1.4. Çatışma Türleri.....	37
1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri	37
1.4.1.1. Kişinin İç Çatışması (İçsel Çatışma)	38
1.4.1.2. Kişiler Arası Çatışma.....	39
1.4.1.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma.....	41
1.4.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar.....	41
1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma	42
1.4.2. Çatışmaların Meydana Geliş Şekline Göre Çatışma Türleri.....	42
1.4.2.1. Potansiyel Çatışma.....	42
1.4.2.2. Algılanan Çatışma.....	43
1.4.2.3. Hissedilen Çatışma	43
1.4.2.4. Açık Çatışma.....	44
1.4.3. Çatışmaların Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri	44
1.4.3.1. Dikey Çatışma.....	44
1.4.3.2. Yatay Çatışma.....	44
1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma.....	45
1.4.4. Çatışmanın Örgütteki İşlevlerine Göre Çatışma Türleri	45
1.4.4.1. Fonksiyonel Çatışmalar	46
1.4.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar.....	46
1.4.5. Rol Çatışması	47
1.4.5.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması.....	47
1.4.5.2. Göndericiler Arası Rol Çatışması	48
1.4.5.3. Kişi-Rol Çatışması.....	48
1.4.5.4. Roller Arası Çatışma.....	48
1.4.5.5. Rol Belirsizliği	49
1.5. Çatışma Süreci	49
1.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	52
1.6.1. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler.....	52
1.6.2. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler.....	5

BÖLÜM 2

ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Çatışmanın Analizi.....	56
2.2. Çatışma Çözümü ve Yönetimi Kavramı	58
2.3. Çatışma Çözümü ve Yönetimi Yaklaşımları	59
2.4. Çatışmanın Özendirilmesi.....	63
2.4.1. Uygun Yöneticinin Seçilmesi	63
2.4.2. Örgütün Yeniden Yapılandırılması.....	64
2.4.3. Örgüte Yeni Üyelerin Alınması	64
2.4.4. Rekabetin Özendirilmesi ve Teşvik Edilmesi.....	65
2.5. Çatışmalara Geçici Çözümler Getirilmesi	65
2.5.1. Kadercilik.....	66
2.5.2. Kaçınma	66
2.5.3. Baskı	67
2.5.4. Yatıştırma.....	67
2.5.5. Uzlaşma	68
2.5.6. Ortak Bir Düşman Bulma	68
2.5.7. Çözümü Yöneticinin Kararına Bırakma	69
2.6. Çatışmalara Nihai Çözümler Bulunması.....	69
2.6.1. Sorun Çözme.....	69
2.6.2. Takım Yönetimi.....	70
2.6.3. Üst Hedefler Oluşturmak	71
2.6.4. İletişimin Artırılması.....	72
2.6.5. Yapısal Değişkenleri Değiştirme	72
2.6.6. İnsan Değişkeninin Değiştirilmesi	73

BÖLÜM 3

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ TEKNİKLERİ VE VERİ KAYNAKLARI

3.1. Araştırmanın Yöntemi.....	75
3.2.Araştırmada Yığın.....	75
3.3.Araştırmada Örnek.....	75
3.4.Veritoplama Aracı.....	76
3.5. Verilerin Analizi	76

GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	119

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Örgütsel Sistem.....	18
Şekil.2. Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Çevre Unsurları	20
Şekil.3. İletişim Süreci.....	34
Şekil.4. Johari Penceresi	40
Şekil.5. Çatışma Süreci.....	50
Şekil.6. Blake, Shepard ve Mounon'un Çatışma Çözümleme Modeli	61



TABLULAR LİSTESİ

Tablo.1. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar	21
Tablo.2. Araştırmada Yer Alan Kişilerin Demografik Bilgileri	76
Tablo.3. Yaşanan Çatışma Biçimleri	77
Tablo.4. Çatışma Yönetim Grupları.....	78
Tablo.5. Eğitim Durumu İş Arkadaşlarının ve Benim Önceliklerim.....	79
Tablo.6. Eğitim Durumu İş Arkadaşlarının Görüşleri	79
Tablo.7. Eğitim Durumu ile Yönetici ile Görüş Farklılıkları.....	80
Tablo.8. Yaş ile İş Arkadaşlarının Görüşleri	80
Tablo.9. Cinsiyet ile Çözüm İçin Karşılıklı Fedakârlık Etmeye İnanma.....	80
Tablo.10. Medeni Durum ile Objektif Olarak Tartışma	81
Tablo.11. Eğitim ve Çatışmadan Kaçınma	81
Tablo.12. Yaş ve İki Taraf İçinde Kabul Edilebilir Çözüm Bulma	82

GİRİŞ

Çalışmanın Önemi

Çatışma, toplumsal yaşamın bir sonucu olarak vardır. Bu nedenle pek çok disiplin tarafından incelenmiş ve çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ağırlıklı olarak çatışma; kültürel değerler, kişilik, örgütsel amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için kullanılan yöntemler çerçevesinde tanımlanmaktadır. Farklı bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları örgütlerde de çatışma kaçınılmaz olarak varlık gösteren bir olgu olduğu söylenebilir.

Örgütlerin bir biçimde kaçınılmaz olarak maruz kalacakları bir olgu olarak çatışmalar; örgütlerin kuruluşunda hedeflenen amaçlarına ulaşmasında fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan etkiler yaratması nedeniyle, ortaya çıkış nedeni ve türleri açısından uygun şekilde analiz edilmeye ve yönetilmeye muhtaçtırlar. Çünkü piyasa şartlarında faaliyet gösteren örgütlerin, hedefledikleri pazarlarda rakipleri karşısında tutunabilmeleri ve örgütsel devamlılıklarını sağlayabilmeleri için verimliliklerini artırmaları gerekmektedir. Buda örgüt yapısı içinde meydana gelen çatışmaların sağlıklı bir şekilde yönetilmesine bağlıdır. Giderek üzerinde durulan bir konu haline gelen çatışmanın çözümü ve yönetimine ilişkin literatür taraması şekilde olan bu çalışma, çatışma kavramının önemini vurgulamayı amaç edinmiştir.

Çalışmanın Amacı

Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalara nasıl yaklaşılacağı zaman içerisinde farklı yönetim yaklaşım tarzları tarafından ele farklı biçimlerde alınmıştır. Nihayet modern yönetim anlayışında çatışmalar; başarılı bir şekilde yönetilmeleri halinde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine dönük bazı fonksiyonel yönlerinin ortaya çıkabileceğini ve örgütsel amaçlara ulaşılmasında katkı sağlayabilecek bir kavram olarak görülmektedir. Diğer taraftan potansiyel olarak fonksiyonel olabilecek çatışmalarda da dâhil başarılı bir biçimde yönetilmeyen çatışmalar örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, örgütün amaçlarına ulaşmasına mâni olabilmektedir. Bu yüzden örgütlerde mevcutta var olan ve potansiyel olarak ortaya çıkması muhtemel çatışmaların belirlenmesi, çözüme kavuşturulması ve yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada, literatür taraması sonucunda çatışmaların belirlenmesi ve yönetilmesinde kullanılan yöntemlere değinilmeye çalışılmıştır.

Çalışmada İzlenen Yöntem

Çatışmaların örgüt içerisindeki yerinin belirlenmesi ve yönetilmesi için izlenmesi gereken yöntemler, literatür taraması yapılarak incelenmiştir. Literatür taramasının sonucunda konuyla ilgili, açıklayıcı kimi bilgileri içeren çeşitli, kitap, dergi makale ve diğer araştırmalardan yararlanılmıştır.

Çalışmanın Planı

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; çatışma kavramına yönelik genel açıklamalar, çatışmanın çözümü ve yönetimine dair kavramsal çerçeve ve örgütlerde çatışmayı çözümlenmeye ve yönetmeye ilişkin yöntemler şeklindedir. Çalışmanın birinci bölümünde çatışmanın nedenleri, çatışmanın türleri ve çatışmanın örgüt üzerindeki etkileri üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, çatışma yönetiminde kullanılabilecek yöntemler belirlemeye, çatışmanın analizi ve çatışma yönetimi yaklaşımlarına değinilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, örgütler için önemi artan örgütün devamlılığı için zorunlu olan çatışmaların çözüm ve yönetimine dair yöntemlere değinilmiştir.

BÖLÜM 1

ÇATIŞMA KAVRAMINA YÖNELİK GENEL AÇIKLAMALAR

1.1. Çatışmanın Tanımı

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar (Eren, 2015: 563). Çatışma burada ilk olarak canlıyı dış ortama ve diğer rakiplere karşı koruma zorunluluğundan ortaya çıkar. İnsan toplumları içinde yaşayan bireyler geçimleri ve diğer ihtiyaçları için belli kaynaklara erişmek istediklerinde birbirleri ile çatışma haline girebilirler.

Literatür incelendiğinde çatışma kavramının sosyoloji, psikoloji, ekonomi ve siyaset bilimi gibi farklı disiplinlerin araştırma nesnesi olduğu; dolayısı ile çatışma kavramına yönelik farklı bakış açılarının varlığı gözlenmektedir. Çatışma kavramı; toplumsal yaşamın her alanında varlık gösteren bir olgudur.

Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış nedeni de çok çeşitlidir. Ülkelerarası krizlerden savaflara, grevlere, rekabetten basit kızma ve nefret etme olayına kadar çeşitli çatışmalar söz konusu olabilir (Koçel, 2014: 758). Çatışma her türden kaynak bölüşümünde ortaya çıkabilir. Bunun ilk sebebi elbette ki kısıtlı kaynaklar için ortaya çıkan rekabettir. Savaflarda ülkelerin çıkarlarının birbirlerine uymadığı her bir ülkenin kendi çıkarlarını korumak ve savunmak için savaştığı bellidir. Ancak çıkarlar söz konusu olduğunda ülkeler, gruplar, ya da bireyler saldırganlık da sergiliyor olabilirler.

Çatışma kavramı her ne kadar gündelik yaşantımızda; şiddet, kavga gibi bilinçaltımızda olumsuz karşılıkları olan kavramlarla eşleşse de çatışmanın değişimin ve gelişmenin tetikleyicisi, öncü fikirlerin ortaya çıkması için gerekli şartların varlık göstermesine etki eden bir unsur olduğunu tartışan yazarlar ve düşünürler de mevcuttur.

Bennis ve arkadaşları çatışma sözcüğünün, şiddet, yok etme, insanlıktan uzaklaşma, barbarlık, kontrolün kaybedilişi ve akıl-dışı davranma gibi özellikleri gösterdiği gibi macerayı, yeniliği, açıklamayı, gelişmeyi, yaratmayı ve diyalektik düşünmeyi de içerdiğini söylerler. Elton Mayo çatışmayı bir kötülük, toplumsal becerilerin yokluğunun belirtisi olarak değerlendirir (Can, 2011: 417). Sosyal yaşamda ve ülkeler arası ilişkilerde ortaya çıkan çatışmalar çoğunlukla kötülük ve yok etme içerir elbet. Beceri eksikliği ile vurgulanmak istenen durum daha çok grupların ya da bireylerin herkesin çıkarını gözeterek bir arada var olmayı başaramaması olarak ortaya çıkar. Bir çatışmada ilk ortaya çıkan düşmanlık ve yok etme güdüleri de zaten bunun bir göstergesidir.

Robbins'e göre çatışma tanımları açısından herhangi bir eksiklik olduğunu söylemek mümkün değildir, ancak bunların birçoğunda ortak olan fikir, çatışmanın bir algı olduğudur. Eğer kimse çatışma olduğunun farkında değilse o zaman genelde çatışmanın olmadığı kabul edilir. Bununla birlikte çatışma sürecinin başlaması için karşıtlık ve uyuşmazlık ve bir şekilde etkileşim gerekir (Robbins, 2015:454) Çatışma; bir kişi ya da bir grubun, bir başka kişi ya da grup tarafından engellenmesini önemli bir sorun olarak algıladığı bir süreçtir. Çatışmada, diğer kişilerin veya grupların daha az etkili hale getirilmesi, engellenmesi veya saf dışı bırakılması söz konusudur. (Ersöz, 2010: 4). Örnek olarak sınıf çatışması durumunda belli ekonomik güce sahip grupları birbirleri ile ilişkisi ve bu ilişkide çıkarlarının ne ölçüde öneme sahip olduğu söz konusudur. Tarihi durumların gösterdiği üzere belli dönemlerde ülkeler belli sınıfların çıkarları doğrultusunda yönetilebilir. Bu ise diğer sınıf ya da gruba dahi olan bireylerin saf dışı bırakılmasını ya da işe karışmalarının ve kendi çıkarlarını savunmalarının engellenmesi ile başarılır.

Stoner ve Freeman, çatışmayı, iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında, bağımlılığı olan işler de çalışmanın gerekliliğinden ya da bunların farklı statülere, amaçlara, değerlere veya algılara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan anlaşmazlıklar olarak tanımlamıştır (Can, 2015: 191). Burada vurgulanan husus gruplar arası bir uyum eksikliğidir. Farklı güdülere sahip gruplar aynı mekânı ya da alını paylaştığında ve bir araya geldiğinde birlikte yaşamak için gerekli toleransı göstermediklerinde farklılıkları sorun yaratmaya başlayacaktır.

Kişi veya kişilerin ya da grupların, hayatlarının hemen her döneminde ve değişik seviyede ortaya çıkan, toplumsal yaşamın bir gerçeği olarak kabul edilen çatışma; pek çok değişik sebep ve tetikleyici sebebin etkileşimi olarak ortaya çıkmakta ve çatışmaya dâhil olan tarafların örgüt içerisindeki etkinliklerini ve performanslarını etkilemektedir. (Topaloğlu ve Avcı, 2008: 75). Sosyal grupların etkinliği açısından bakıldığında gerek kamu yaşamında gerekse iş hayatında ortaya çıkan çatışmalarda karşı karşıya kalan grupları engellenmesi ve kaynaklarını ve ilgilerini çatışmayı halletmeye harcamaları söz konusudur. Bu ise asıl yapılması gereken işlere daha az kaynak ve zaman ayrılmasına yol açar ve performans kaybına sebep olur. İş hayatı açısından bakıldığında çatışma ortamının işyerinde huzursuzluk yaratması söz konusudur. Kişiler kendilerini basitçe işlerine vermek ve güçlerini bu doğrultuda harcamak yerine soruna verirler ki u güçlerini verimsiz kullanmaları ile başlayan bir süreç ortaya çıkartır.

Yaygın olarak kullanılan bir tanıma göre de çatışma, “organizasyonda iki veya daha fazla kişi veya grup arasında kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık (Stoner, 1978: 345’den aktaran Sökmen, Alptekin, 2005:2-3)” şeklinde tanımlanmıştır. Çatışmaların temelinde gerek maddi gerekse manevi kaynaklar bulunur elbet. Bu iş yerleri içinde de geçerli bir durumdur. Bu kısıtlı kaynaklar belli bir adil ölçüye göre bölünüp kullanılmadığında gruplardan bazısı açısından kaynak yetersizliği çekme gibi bir durum ortaya çıkar ya da belli kimselerin sömürülmesi gibi bir durum ortaya çıkar.

1.2. Çatışma Yaklaşımları

Örgütler üzerinde yapılan çalışmaların sonuçları, bütün örgütlerin çatışmaya tabi olduklarını göstermiştir. Örgütsel düşünce okullarının hepsi çatışmanın varoluşunu kabul etmekte, aralarındaki yaklaşım farklılıkları ise çatışmaya bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Litterer, 1966:178’ten aktaran Karaosmanoğlu, 2012:4). Çatışmanın örgütsel açıdan zaman içinde nasıl kabul gördüğünü, çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımları inceleyerek anlayabiliriz. Bu konuda düşüncenin gelişimi klasik/geleneksel, neo-klasik/davranışçı ve modern/etkileşimci örgüt yaklaşımları olmak üzere üç farklı grup altında toplanabilir (Sarometova, 2007: 21)

1.2.1. Klasik Yaklaşım

Kişilerin belli sınırlar içinde ussal hareket ettikleri varsayımı sonucunda klasik örgüt kuramcıları, iyi bir planlama ve görev dağılımı ile kimin nerede, hangi işi, nasıl yapacağını ve kime karşı sorumlu olacağını açıklıkla belirlenmesi sonucunda örgütlerin en ussal bir şekilde çalışacaklarına inanmış bulunuyordu. Bu kuramcılara göre ücret, yükselme ve emeklilik gibi konularda yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenip uzun dönemli bir açıklamaya kavuşturulmuş olması işgörenlerin verimli ve huzurlu çalışmalarını için yeterlidir (Tokat, 1999: 29). Kuram çatışmaların temeline maddi kaynakları yerleştirmektedir. Gerçekte de yukarıda belirtilen hususların yerine tam getirilememesi sebebi ile birçok çatışma çıkar. Bu sebeple iş yerlerinin çatışmaları aza indirmek ve bunlarla uğraşmamak için düzenli biçimde ücret, yükselme, emeklilik ve diğer hususları değerlendirmesi gerekir. Bu konularda işyerleri, özellikle kurumsal olanlar insan kaynakları gibi politikalara ve araçlara sahiptir. Modern çalışma yaşamında çalışma hayatında insana verilen önemin artması ile birlikte çatışmaların çözümünde daha olumlu yaklaşımlar da geliştirilmektedir.

Yönetim ve organizasyon alanında genel kabul gören ve doğrudan işletmeler ve yönetimleri üzerinde odaklanan ilk sistematik görüşler olması ve halen günümüzde de kullanılıyor olması dolayısıyla klasik veya geleneksel yaklaşım olarak adlandırılan bu yaklaşım, esasında farklı ülkeler de farklı zamanlarda ileri sürülen görüşlerin toplamından oluşmaktadır. Bu çerçevede Klasik Yaklaşım olarak adlandırılan bu görüşler topluluğu üç ayrı odakta toplanan görüşlerden oluşmaktadır (Koçel, 2014: 237).

Bunlardan birincisi, ABD’de Frederick W. Taylor’un uyguladığı ve ilkelerini 1911’de yayımladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” (Principles of Scientific Management) kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır. Bu görüşler, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach) olarak adlandırılmaktadır.

Klasik Yaklaşım olarak isimlendirilen görüşlerden ikincisi, Fransa’da, Henry Fayol’un uygulama ve görüşlerini 1916 yılında yayımladığı “Administration Industrielle et Générale” başlıklı kitabı etrafında yoğunlaşan görüşler oluşturmaktadır.

Bu görüşler, Yönetim Süreci Yaklaşımı (Management Process Approach) olarak adlandırılmaktadır. Klasik Yaklaşım adı altındaki görüşlerin sonuncusu ise, Almanya’da, kendisi sosyolog ve üniversite öğretim üyesi olan Max Weber’in eserleri etrafında yoğunlaşmaktadır. Yazarın birisi kendi sağlığında 1904 yılında yayımlanan “The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism”, diğeri de ölümünden dört yıl sonra 1924 yılında yayımlanan “The Theory of Social and Economic Organization” isimli eserleri ve bunların içinden bürokrasi ile ilgili görüşleri ön plana çıkarılarak Bürokrasi Yaklaşımı (Bureaucracy Approach) olarak adlandırılan görüşler topluluğu oluşmuştur.

Klasik yaklaşım, örgüt içindeki her türlü çatışmanın, kötü olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımın yandaşları, çatışmayı kaçınılması gereken bir durum olarak kabul edip, kavramı “zarar verici” ve “yıkıcı” gibi sözcüklerle açıklamaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, yönetimin önemli görevlerinden biri çatışmaları önlemektir. (Can ve diğeri, 2015: 192) Çatışmaya geleneksel bakış 1930 ve 1940’lı yıllarda baskın olan grup davranışı ile ilgili tutumlarla tutarlılık gösterir. Çatışma, zayıf iletişim, açık olma ve karşılıklı güven eksiklikleri ve yöneticilerin çalışanların istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olmamalarından kaynaklanan bir fonksiyon bozukluğu olarak görülüyordu (Robbins, 2015: 455). Bu tanım o dönemin çalışma yaşamına ve anlayışına uyumludur. Çünkü o dönemde iş ve çalışan henüz daha günümüzdeki kadar önemsenmeyen unsurlardır. Önemli olan hangi koşulla olursa olsun elde edilen verimi ve karlılığı artırmaktır. Bunu yaparken ise çalışanların istek ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak gibi bir anlayış daha gelişmemiştir. Bu dönemde yaklaşım henüz insan temelli değil daha çok işveren ve firma temellidir.

Klasik teorinin özellikle vurguladığı iki ana görüşü olmuştur. Bunlardan birincisi, işletmelerde (organize faaliyetlerde, organizasyonlarda) etkinlik ve verimliliğin artırılması, ikincisi ise bunu sağlayacak olan formal organizasyon yapısının ve bunun içindeki yönetim faaliyetlerinin düzenlenmesidir (Koçel, 2014: 237)

a) Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Klasik yaklaşım içinde yer alan Bilimsel Yönetim Dönemi 1880 ile 1930 yılları arasını kapsamaktadır. Endüstri devrimi İngiltere de başlamasına rağmen, ABD’de çok daha hızlı bir gelişme kaydetmiştir. Bu nedenle bilimsel yönetim kuramını ortaya atan düşünürler genellikle Amerikalılardır (Ertürk, 2013: 12). Çoğunluğunu mühendislerin oluşturduğu Taylor, Grantt, Emerson, Gilbereth’ler, Barh ve arkadaşları gibi kişiler ABD’de “Bilimsel Yönetim” adıyla bilinen akımın öncüsü oldular ve yönetim akımının temellerini oluşturmaya başladılar.

Bilimsel Yönetim diye adlandırılan akımın öncüsü kabul edilen Taylor, her bir iş için “en iyi tek bir yol” bulmak amacıyla zaman ve hareket etüdüleri ve işi küçük parçalara ayırmanın önemini vurgulayarak bilimsel ilkeleri, bilimsel yönetim hareketini başlatmıştır (Wendell ve Cecil, 1995: 69’den aktaran Sarometova, 2007:22). Eğer çalışanlar ve yöneticilerin ortak çalışması sağlanamaz ise Taylor’a göre öteki tüm teknik ve ilkeler gereksizdir. Çatışmalarında kaynağında kötü yönetim ve organizasyon yatmaktadır. (Efil, 1987: 23).

Taylor’a göre, yönetim bilimselleştirilebilecektir. Taylor’un düşüncelerini kısaca şöyle özetlemek mümkündür (Koçel, 2001: 144-145; Güney, 2001:9-10).

- Üretim standartları olarak adlandırılan, saatlik, günlük vb üretim miktarları belirlenmelidir (Zaman etüdüleri). Taylor’a göre bu standartları aşan işçi aşmayanlarla bir tutulmamalıdır.
- İş daha gelişmiş yöntemlerle nasıl yapılmalı konusunda yöntemler belirlenmelidir (hareket etüdüleri).
- Görev ve işlerin en iyi yapılma şekli bulunduktan sonra, bunların zaman ve yöntem olarak standartlaştırılmalıdır.
- İşçileri işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımlar kullanılmalıdır. Diğer bir deyişle iş analizi ve görev tanımları yapılmalıdır.
- İşçilerin iş birliğini sağlamak ve işin öngörülen şekilde yapılabilmesi açısından gerekli eğitim verilmelidir.

- İş ve yönetim ayrı tutulmalıdır. Yönetim işi yapan değil yaptıran olmalı, kendisi ise iş yöntemlerini ve standartlarını belirleyerek üretimi artırmak için çalışanları teşvik etme rolünü üstlenmelidir.
- Çıktıya yapılacak ödemelerde parça başı sistem (teşvik edici ücretler) uygulanmalıdır. Böylece fazla üretip fazla kazanan işçi ödüllendirileceği için fazla üretim yolunda güdülenecektir.
- Yönetim, bu sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, aksaklıklar yine bilimsel olarak incelenmelidir.

Taylor'a göre yönetim bilimselleştirildiği takdirde, işçilerin haklı ücret beklentileri ile yönetimin haklı kar isteği aynı anda gerçekleştirilebilecek ve böylelikle endüstride karşılaşılan birçok sorunu çözmek mümkün olabilecektir. Ayrıca Bilimsel yöntem sayesinde işçi ve yönetim arasında çatışmanın olmayacağı, grev gibi uyuşmazlıkların önüne geçilebileceği savunulmuştur (Sarametova, 2007: 23-24).

b) Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik Teori adı altında ele alınan ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Fransız Henri Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı'dır (Administrative Process The Theory). Taylor ve izleyicilerinin daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma şekli ile ilgilenmelerine karşılık, Fayol organizasyonun tamamını ele alarak iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması ve yönetimin ilkelerini araştırmıştır (Koçel, 2014: 245). İşletme yönetimine önemli katılarda bulunan Fayol, 1916 yılında Fransa'da ünlü "Administration Industrielle et Générale" "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı eserini yayımladı. Özellikle eleştirenler tarafından "gelenekçi" veya "evrenselci" olarak isimlendirilen bu okulun önderliğini, Henri Fayol'un yaptığını söylemek mümkündür. Bu durumun iyi bilinmeyişişinin nedeni ise, Fayol'un çalışmasının çağdaşı Frederick Taylor'un yanında gölgelenmesi ve 1949 yılına kadar İngilizce'ye çevrisinin geniş çapta yayımlanmaması nedeniyle örtülü kalmasıdır (Ertürk, 2013: 18).

Fayol işletme ve yönetim faaliyetlerini analitik bir biçimde ayrıntılı olarak inceliyor ve bu faaliyeti kendi içinde işlevlerine (fonksiyonlarına) ayırıyordu.

Taylor ile karşılaştırma yapılırsa Fayol bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Oysa Taylor, daha çok iş görenin işi icra ederken bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işte gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştı. Bu incelemelerle Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, diğer deyimle işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Diğer taraftan Taylor ise, örgütlerde insan ile onun iş yaparken kullandığı araçlar ve makinalar arasındaki ilişkileri, diğer bir deyimle işletmenin psiko-teknik yönünü ele almıştır (Eren, 2015: 14-15). Kısacası Fayol, yönetime Taylor'un bakış açısından bakmamış, ABD dışında bu fikir akımının önderliğini yapmıştır. Fayol, üst yönetim bilimini geliştirmeye çaba sarfetmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır. Geliştirdiği ilkeler günümüze, plânlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. (Ertürk, 2013: 18).

Fayol'a göre yönetim, "ileriye görmek(planlama), örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek" olarak tanımlanabilir (Can ve diğerleri, 2011: 65). İşletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş olan Fayol, bunları altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe, ve yönetim faaliyetleridir. Fayol'a göre alt kademe yöneticilerinde yönetsel faaliyetlerin önemi azalırken üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise çok azalmaktadır (Eren, 2015: 15).

Yönetsel faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli ilkeler Fayol'a göre şöyledir: iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin, kumanda birliği, yönetim birliği, genel çıkarların kişisel çıkaralara üstünlüğü, iyi bir ödüllendirme sistemi, merkezilik, kademe zinciri, düzen, adil ve eşit davranma, personelin devamlılığı, ön ayak olma (insiyatif), birlik ruhu (Güney, 2001: 12). Bu ilkeler esnek olmalı ve ihtiyaca göre uyarlanabilmelidir. Pek çoğu bugün bile geçerli olan bu ilkeler, Fayol'a göre örgütte düzeni ve istikrarı sağlayacak, örgütsel çatışma diye bir sorun kalmayacak, örgütün verimliliğini ve etkinliğini artıracaktır (Eren, 2001: 15). Çatışma iş yerlerinde verimi ve karlılığı tehdit eden bir unsurdur.

Fayolcu ilkeler ise iş yerine katılan her bir bireyin kendisinin de faydasına olan iş yeri ve ortak çıkarları düşünmesi ve diğerleri ile olan ilişkilerini kişisel ya da bencil temeller yerine grup ve örgüt çıkarları doğrultusunda düşünmesine dayanır. Birlik ruhu örgütteki kimselerin ego ve kişisel çıkarlarını dışarda bırakmalarını ve diğer bireylerle ilişkilerini sadece örgüt amaçları doğrultusunda tesis etmelerini sağlamak içindir.

c) Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi kelimesi, “bureau” ve “cratie” sözcüklerinden oluşmaktadır. Büro sözcüğü ilk defa devlet işlemlerinin yapıldığı daireleri ifade etmek için kullanılmıştır. “Cratie” eski Yunancada “hâkimiyet”, “iktidar” anlamına gelmektedir. Bu açıklamalara göre bürokrasi, büroların, devlet dairelerinin hâkim olduğu sistemi ifade etmektedir. Bürokrasi kelimesi halk arasında, kırtasiyecilik, işi üzerinden atma, idari baskı gibi olumsuz anlamlarda kullanılmaktadır. Bürokrasinin bu olumsuz durumu bilimsel dilde Büropatoloji veya Bürokratizm olarak değerlendirilmektedir. Ama bilimsel anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade etmektedir (Güney, 2009: 34).

Klasik yönetime ilişkin yaklaşımlardan sonuncusunun öncülüğünü Alman toplumbilimci Max Weber yapmaktadır. Weber, sosyoloji, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş ve söz konusu alanlarda eserler vermiştir. Bürokrasi üzerine yaptığı incelemeler ve çalışmalarla da yönetim ve örgüt alanındaki literatüre büyük katkıları olmuş bir düşünürdür.

Weber’e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır (Güney, 2001: 34). Yazara göre eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamışlardır. Bunların yerini gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde bürokrasi denen büyük çaplı örgütler almaktadır (Can ve diğerleri, 2011: 67).

Weber’in bürokrasi modeli, ussal-yasal yetkiye dayanan bir örgüt tipini simgelemektedir. Bu modelde çalışanlar, aşırı bir iş bölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta ve açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedirler. Bu kuralcılık, keyfi davranışları önleyerek tekdüze, kişilik-dışı ve önceden kestirilebilen davranışlar ortaya çıkartmak içindir (Güney, 2001: 14).

Yazara göre bu ilkelerin varlığı halinde örgütlerde uyuşmazlık, zıtlasma ve çatışma olmayacaktır, çünkü bürokrasi modeli yansızdır. Herkes aynı kurallara tabidir ve herkeşe eşit davranılmaktadır (Sarametova, 2007: 26).

Klasiklerin Çatışma Konusundaki Görüşlerinin Ortak Yanları

- Çatışma önlenilecek bir olgudur. Çatışmayı önleyebiliriz.
- Çatışma kötü yönetimden, yönetimin ilke ve kurallarının iyi uygulanamamasından kaynaklanır. Çatışma yönetici hatalarından ve sabotörlerin yüzünden çıkar.
- Çatışma örgütün yapısını bozar, performansını engeller, örgütte istikrarsızlık yaratır.
- Yönetimin asıl görevi çatışmayı yok etmektir.
- Çatışma konusunda otoritenin yasal ve biçimsel kurallarını izlemek önemlidir.
- En uygun başarı çatışmanın ortadan kaldırılmasıyla elde edilir.

1.2.2. Neo-Klasik Yaklaşım

Tarihsel açıdan ele alındığında 1930'lara kadar Klasik Yönetim anlayışından geliştirilen kavramlar ve yapılan uygulamalardan elde edilen bulgulardan oluşturulan "sistemik bilgi birikimi" çalışma hayatında yönetim uygulamasını yapanlara yol gösterici nitelikte olmuştur. Zaman içerisinde büyüyen işletmeler, diğer taraftan dünya ekonomik sisteminin 1929 yılında içine girdiği ekonomik bunalım neticesinde artan işsizlik sebebiyle çalışanların ve ailelerinin içine düştüğü zor durum işletme yöneticilerinin kullandığı Klasik Teori kökenli yönetim enstrümanlarının yetersizliği konusunu gündeme getirmiştir.

Klasik yönetim düşüncesinin eksiklikler üzerinde yapılan eleştiriler ve klasik yönetim akımının yetersizlikleri yeni bir akımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Can, 1991: 47). Bu yeni akımın en önemli özelliği Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi'nin eksik bıraktığı yönü, insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Bu konuda ileri sürülen görüşler de yine "ilkelere uyma", "en iyi organizasyon yapısı oluşturma", "verimlilik", gibi klasik teorinin temel anlayışını esas aldığı için, bu yeni akım Klasik Teori'nin adeta tamamlayıcısı olarak görülmüştür (Koçel, 2014: 273).

Neo-klasik yaklaşım adı verilen bu akımın kaynağı, klasik yaklaşımın (Bilimsel ve genel yönetim kuramları) test edilmesi amacıyla yapılmış bir dizi araştırmaya dayanmaktadır. Bu araştırmaların başında 1920'lerde Elton Mayo önderliğinde başlatılan ve yıllarca süren Hawthorne deneyleri/araştırmaları gelmektedir (Can, 1991: 46).

Hawthorne araştırmaları klasik yönetim anlayışında yer edinen pek çok varsayımın yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Çalışanların veriminin fiziksel koşullardan değil, yönetimce önemsenme ve kendi aralarında yumuşak toplumsal ilişkiler kurabilme gibi toplumsal etmenlerden dolayı arttığını göstermiştir. Böylece ilk defa örgüt içinde yer alan insan ve onun oluşturduğu toplumsal ilişkiler konusunun önemi vurgulanmaya başlanmıştır (Güney, 2001: 15-16). Bu araştırmalarda elde edilen bulgular çalışma yaşamında insani yaklaşıma öncülük etmeleri bakımından önemlidir. İnsanın toplumsal bir varlık olduğu ve kendi geçiminin sağlama ve gerçekleştirme gibi bir ihtiyacı olduğu ve bunu çalıştığı örgütte kendine verilen iş dolayısı ile yerine getirdiği vurgulanmıştır. Ancak bunun yanı sıra insan iş yerinde diğerleri ve yöneticilerle ilişkileri ile de manevi ve sosyal ihtiyaçlarını tamamlamaktadır. İşte bu ilişkilerin insan üzerinde moral etki yolu ile çalışma verimine olan katkısıdır tespit edilen.

Bu yaklaşıma göre, çatışma olgusu örgütsel yaşamda gerçeklik olarak vardır. Çatışmaya, örgütte sorun çıkaran kişiler ve gruplar arasında yapılan ayrımlar, amaçlarda anlaşamama ve örgüt içindeki yarışmalar neden olur (Ertekin, 1993: 67). Bu yaklaşım örgütü, gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma halinde olabilecek insanlardan ve bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte ve bu sistemde çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal olarak kabul etmektedirler (Güney, 2001: 90). Bu yaklaşımda çatışma bütünüyle kötülenerek ele alınmaz, ancak neden ortaya çıktığına bakılır. Yani insanların kaynaklar için birbirleri ile rekabet etmesi doğaldır ve bunun sonucunda çatışma kaçınılmazdır. Ayrıca bir örgüt söz konusu olduğunda çatışmalar yolu ile hangi kaynakların nasıl tahsis edileceğine karar verilir ve en doğru yaklaşım bulunur. Her durumda örgüt çalışanlarını daha yukarıda duran örgütsel çıkarlar bağlamaktadır. Yöneticilerin görevi kaynaklar için ortaya çıkan çatışmaların sebeplerini anlamak ve bu kaynakları en doğru biçimde tahsis etmektir.

1940’larda, insan kaynakları yönetimi anlayışı ve davranışsal psikoloji yaklaşımının örgütlerde hâkim olmasıyla ikiden fazla kişinin bulunduğu ortamlarda çatışmanın doğal olduğu yaklaşımı benimsenmiştir. Çalışanlar arasında çatışma çıkması beklenen bir olgu olduğu görüşü hâkim olmuştur (Yeniçeri, 2009: 82).

Klasik örgüt kuramcılarının aksine işten çok işçiye yöneltilen amaçlar benimsenmiştir. Örgütsel etkinliğin iş birliği, yardımlaşma ve grup ögesine önem vermekle artacağı varsayılmaktadır. Neo-Klasik kuramcılar çatışmayı doğal kabul etmiş ve bu konuda çözüm yöntemleri önermişlerdir. Çatışmanın karmaşık örgütlerin doğaları gereği olduğuna inanmış ve doğal karşılaşılardır. Bu görüş bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, grup çatışmalarının toplumsal işlevleri bulunduğunu kabul eder (Tokat, 1999: 29). Gerçekten de çatışmalar sadece ezme ve yok etme amacı gütmeyen aksine ezilen ve sömürülen grupların haklarını da savunmalarından ortaya çıkarlar. Toplum yaşamında ise bu durum kişilerin ve grupları kendilerini korumalarına yardımcı olur ve heba olmalarını engeller.

1.2.3. Modern Yaklaşım

İkinci Dünya savaşı sonrası dünya; siyasi ve ekonomik yönetsel yapı itibariyle ABD’nin bir tarafında olduğu Kapitalist üretim biçimini benimsemiş bir kutba, Sovyetler Birliğinin Sosyalist bloğu oluşturduğu bir diğer kutba bölünmüştür. Çoğunlukla nükleer kitle imha silahlarının oluşturduğu bir silahlanma yarışı içerisinde geçen yarım yüzyıllık bir süre dünya siyasetine egemen oldu. Savaş sonrası dönem her ne kadar “soğuk savaş” olarak anılan içerisinde “savaş” kelimesi geçen yeni bir siyasal kavramla açıklanmaya çalışılsa da, bu süreç Birleşmiş Milletler gibi devletlerarası siyasi ve askeri çatışmaların müzakere edilebileceği uluslararası hukuki yaptırımları uygulama yetkisine sahip yapıları da ortaya çıkarmıştır. Dünya genelinde ve özellikle kıta Avrupası’nda savaş sonrası siyasal, toplumsal ve ekonomik pek çok yapısal değişimler meydana geldi. Dünya artık küreselleşme kavramıyla tanışmıştı. Savaşlarla geçmiş yüzyıllardan sonra Avrupa devletlerinin ortak para birimi kullanmak gibi ekonomik ortaklığını ve işbirliğini esas alan önce Avrupa Topluluğu daha sonra Avrupa Birliği ile anılacak kurumsal yapıyla bir araya gelmeleri hem kıta Avrupası için hem de bölgesel ve global anlamda alışılmamış sosyokültürel, ekonomik sonuçlar meydana getirmiştir.

Dünya Bankası, IMF gibi uluslararası para politikalarını yönlendiren kurumlarla ve hızla gelişen teknoloji sayesinde gelişen bankacılık sistemi sermayenin hareketliliği de hız kazanmış, çok uluslu şirketler ortaya çıkmıştır.

Tüm bu gelişmeler; üretim, tüketim, pazar, ekonomi kavramlarını anlam ve içerik açısından farklı anlamlar yüklemeye başlamıştır. Artık dünya; süpermarketten haritada coğrafi olarak nerede olduğunu bilmediğimiz bir ülkede üretilmiş bir ürünü alabileceğimiz bir pazara, ya da aldığımız bir bilgisayarın veya başka bir dayanıklı tüketimin malının eskiyene kadar kullandığımız bir tüketim anlayışının yerine sürekli yenilenen yeninin alınması gerektiğini telkin eden reklamcılık ve pazarlama stratejilerine sahip. Günümüz de üretim; ABD’de kurulu bulunan Walmart zincir mağazaları için Bangladeşli bir kadının deniz şortu diktiği, motorunun Güney Kore de montajının Türkiye’de yapıldığı otomobillerin var olduğu farklı bir yapıya ve anlama sahip durumda. Sonuç olarak dünya ekonomik sistemini oluşturan borsaların ve para piyasalarının, Amerika Birleşik Devletlerinde yaşanan konut finansman kriziyle derin hasarlar alabildiği bir ekonomik sistem dünyaya hâkim durumdadır.

Bütün bu gelişmeler ve değişimler ışığında yönetim bilimleri ve organizasyonların yapılarına ilişkin yeni yaklaşım tarzları ortaya çıkmaya başlamıştır. 1950li yılların sonlarından itibaren, endüstride beşeri ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar gerek bilimsel yönetim ve gerekse beşeri ilişkiler akımının tavsiyelerine tereddütlerle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır (Ertürk, 2013: 38).

Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel (ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neo-klasik akım ise bu sistemin ihmal ettiği insan ögesini, yani doğal sistemi açıklamakla yetinmiştir. Neo-klasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitezi (doğal sistemi) birleştirmeye yönelik çabalar olarak adlandırılır (Can ve diğerleri, 2011: 73). Modern akım ise örgütü, o örgütün üyesi bireyleri, grupları ve örgütün bütün birimlerini, amaçları, davranışları ve örgütü tümüyle bir sistem olarak görmüş ve incelemiştir (Tokat, 1999: 30).

Bu tür bir sistemin işleyişi göz önüne alındığında elde edilen sonuçlara çatışmaların kaçınılmaz olduğunu ve hatta doğru yolları ve yordamları bulmak için gerekli olduklarını göstermiştir. Çatışma örgütlerin ve genel olarak insan topluluklarının işleyişini düzenleyen ilkelere dendir.

Modern yaklaşım, çatışmanın çözülmesi üzerinde değil yönetilmesi üzerinde durmaktadır. Modern yönetim kuramcılarına göre çatışma, örgüt içerisinde enerjiyi ve yaratıcılığı tetikleyen bir unsurdur. Modern kuramcılar örgütlerde çatışmayı sinerji yaratmanın bir yolu olarak görürler. Sinerjinin üretilebilmesi için gereken farklı fikir ve yaklaşımların oluşmasına izin veren, bunlarla da kalmayıp farklı görüşlerin teşvikinin ancak çatışmayla mümkün olabileceğini düşünürler. Onlara göre farklı düşüncelerin üretilmediği kurumlar gelişemez, iyileşemez, yenilenemez ve durağanlığın, bilinen rahatlığın kurbanı olurlar (Yeniçeri, 2009: 85-86). Bu yaklaşım elbette ki çatışma kavramına farklı bir gözle bakmaktadır. Örgütlerde ya da toplumlarda sadece belli grupları baskın olması ve onların istek ve ihtiyaçlarına öncelik tanınması belli bir statüko durumu yaratır. Burada herkesin gelişebileceği bir yapı kurmak ve ilerletmek imkansız hale gelir. Ancak çatışma yolu ile toplumsal ve örgütsel yapı herkesin faydasını en iyi hale getirecek şekilde iyileştirilebilir.

Örgütlerdeki çatışmanın düşük veya yüksek düzeyde olması örgütün amaçları açısından sakıncalı olmaktadır. Çatışmanın azı örgütte durgunluğa, verim düşüklüğüne neden olur. Çatışmanın çok şiddetli olduğu durumlarda ise; personel arasındaki iş birliği azalır, iletişim kesilir karar verme süreci zayıflar, işler tıkanmaya başlayarak durma noktasına gelir, personel arasında düşmanlık artar. Örgütün performansı personel motivasyonu ile doğrudan ilgilidir. Bu yüzden şiddetli çatışma durumlarında yönetimin etkinliği azalır. Çatışma şiddeti elbette insanların verimli olarak bir arada yaşaması, geçinmesi ve çalışmasını engeller. Bu bakımdan çatışma şiddetini ayarlamak yöneticilerin önemli görevleri arasındadır. Çatışma ortamına izin vermek durumunda olan örgütler şiddeti ayarlamaları gerektiğini de düşünmek ve önlemler almak ya da sorun çözme yolları bulmak zorundadır. Fakat optimal düzeyde bir çatışma örgüt için her zaman faydalıdır. Örgütü yeniliğe, gelişmeye, yaratıcılığa teşvik eder (Ertürk, 2009: 218).

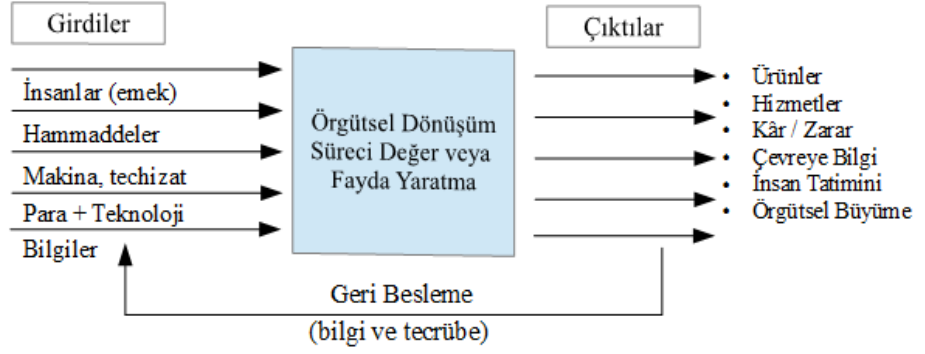
Modern yaklaşıma göre, esas olarak çatışmanın çözülmesini değil, yönetilmesini savunur ve çatışmanın yönetilmesini bütün yöneticilerin temel bir sorumluluğu olarak görür (Başaran, 1998:197; Korkmaz, 1994: 41). Çatışmalarda ilk hedef çatışma durumunun ortadan kaldırılması değildir. Bu daha çok sorun yaratır ve asıl hususlar çözümlenmeden ve iyi bir sonuca erdirilmeden kalır.

Çatışma gerekli olduğundan yönetimine odaklanmak daha doğru olur. Amaç çatışma şiddetinin zararlı hale gelmesini engellemektir. Yönetici çatışmayı gerçek sorunların aşılması fırsatını değerlendirmek için olumlu olarak kullanmayı bilmek zorundadır. Modern yönetim kuramlarının en önemlileri sistem kuramı ile durumsallık kuramıdır.

a) Sistem Yaklaşımı:

Sistem yaklaşımına göre örgüt, birbirine bağımlı, birbirini ve tüm sistemi etkileyen alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle karşılıklı etkileşim içinde bulunan bir bütündür (Can, 1991: 51). “Sistem” kavramı doğa bilimlerinde, özellikle fizik ve biyoloji bilimlerinde çok kullanılmaktadır. Sosyal bilimciler, bu kavramı doğa bilimcilerinden almış ve sosyal olaylara uygulamaya çalışmışlardır. Sosyal olayların kompleks, çok boyutlu, kesin tanım ve ölçümler de zorluk arz etmesi gibi hususlar, sistem kavramının sosyal olgulara uygulanmasında güçlük çıkarmıştır (Koçel, 2014: 306). Bu bir yandan sistem kavramının doğa bilimlerinde tanımlanmış ve nitelenmiş olmasında kaynaklanır. Doğal sistemler sosyal yapı ve olaylardan farklı özelliklere sahiptir. Bu bakımdan sosyal yapı ve olayları dikkate alıp el alan farklı bir sistem kavrayışına ihtiyaç vardır.

Örgüt çevreden bir takım girdiler temin eder, bu girdileri çalıştıran insanlar, hammaddeler, makine teçhizat, para, teknoloji ve bilgidir. Yani girdilerin kaynağı çevredir. Girdilerin miktar ve niteliklerinin düzenli bir biçimde örgüte akışının sağlanmasında çevresel imkân ve ilişkilerin önemi büyüktür. Örgüt bu girdileri değişim sürecine dahil ederek çevreye ürün, hizmet, kâr veya zarar, çalışanların tatmini ile kendisi ve diğer çevresel elemanlar tarafından kullanılacak bilgisel geri beselemelerle sunar.



Şekil.1 Örgütsel Sistem

Kaynak: Prof. Dr. Erol Eren., 2015, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta., İstanbul, 2015, s.45

Açık birer sistem olan örgütler çevre ile etkileşimde bulduklarından, çevreden sürekli yeni bilgi, madde, enerji olarak olumsuz entropi oluşturmaktalar. Entropi kavramı Termodinamik’ten alınmıştır. Bu kavram sistem olarak nitelenen bütündeki bir eğilimi ifade eder. Bu kavrama göre her sistemde, enerjinin tükenmesi, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde bir eğilim vardır. İşte “entropi” bu eğilimi ifade eden kavramdır. Dolayısıyla, niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde entropi vardır. Yani sistemlerde, karışıklık, düzensizlik, bozulma, durgunluk ve sonunda tamamen durma yönünde bir eğilim vardır (Koçel, 2014: 316).

Sistem kuramının ortaya koyduğu diğer bir husus da sinerjidir. Sinerji, sistemin kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazlasını ifade etmesidir. Yöneticilerin görevi ise bu parçalar arasında entegrasyonu sağlayarak, ahenkli bir bütün oluşturmaktır (Güney, 2001: 20-21).

Sistem yaklaşımı, Koçel’in de belirttiği gibi, yöneticiye bazı yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar şunlardır:

- Yöneticiyi, görevini yalnızca kendi görevleri açısından yorumlamaktan kurarak, kendi alt sistemine bağlı ve ilişkide olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını dikkate almaya yöneltmesi,

- Yöneticiye kendi alt sisteminin amaçlarını, parçası olduğu daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirme fırsatı vermesi,
- Yöneticiye örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir şekilde kurma olanağı vermesi ve
- Yöneticiye alt sistemleri değerlendirirken bu sistemlerin ana sistemlere yaptıkları katkıyı saptama olanağı vermesidir.

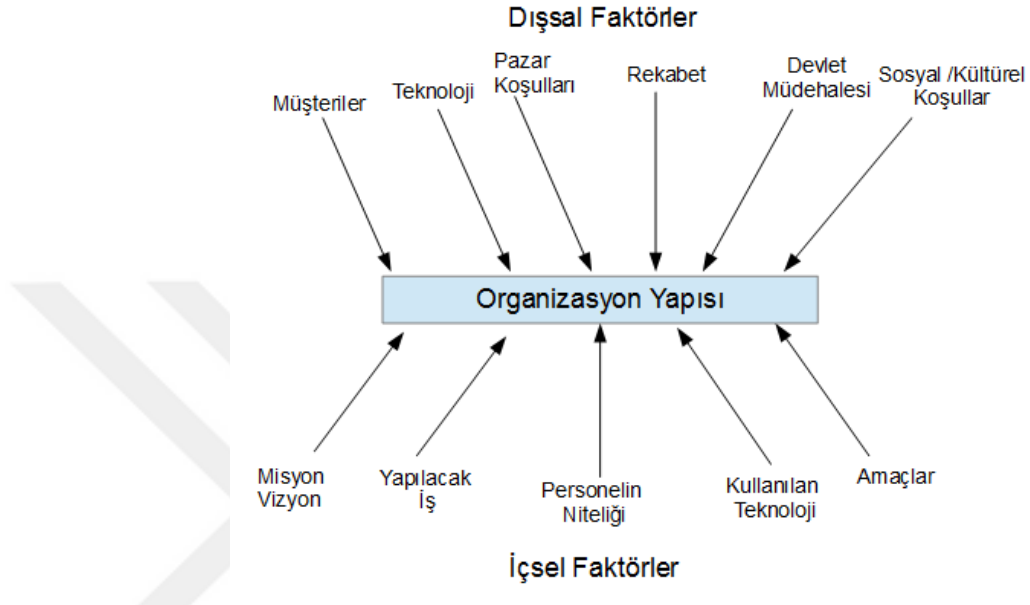
b) Durumsallık Yaklaşımı:

Sistem kuramının başlangıçta yönetim kuramlarını birleştirmek amacıyla yola çıkmasına karşın bunu sağlayamaması, ek bir modern yaklaşımın durumsallık yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşıma göre “her zaman ve her yerde geçerli” bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgütlerle ilgili her şey koşullara bağlıdır (Sarometova, 2007: 29). Koçel’e göre durumsallık yaklaşımının bu fikri, klasik ve neo-klasik yaklaşımların değerini ve yararını ortadan kaldırmaz. Aksine durumsallık yaklaşımı, daha önceki yönetim yaklaşımlarını uygun bir çerçeve (perspektif) içine koyarak onları daha yararlı bir duruma getirmektedir.

Temel olarak örgütü yine açık bir sistem olarak ele alan bu yaklaşım, bir yandan örgütü oluşturan alt sistemlerin birbirleriyle ve örgütün tümüyle olan ilişkilerini incelerken diğer yandan bunların dış çevreyi oluşturan öğelerle ilişkilerine de önem vermektedir. Örgüt yazınında genellikle durumsallık (contingency) yaklaşımı olarak anılan bu akım, İngilizce de ‘situational’ sözcüğünün karşılığı olarak kullanılan ‘durumsallık’ sözcüğüyle karışmaktadır. Bu nedenle İngilizcesi ‘contingency’ olan sözcüğün karşılığı olarak ‘koşulsallık ya da koşul bağımlılık’ kelimeleri de kullanılmaktadır (Can ve diğerleri, 2015: 29-30).

Bu yaklaşımın temel özelliği, bir yandan organizasyon içindeki alt-sistemlerin kendi aralarındaki ilişkiler, bir yandan da bu alt-sistemlerin dış çevredeki unsularla ilişkileri üzerindedir.

O halde bir işletmenin organizasyon yapısı çeşitli dış çevre unsurlar (müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar koşulları vb gibi dışsal aktörler tarafından ve eşitli iç çevre unsurları (yapılacak işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin niteliği, amaçları vb gibi içsel faktörler) tarafından etkilenecektir. Bu durumu Şekil -2'deki gibi gösterebiliriz.



Şekil.2 Örgütsel Yapıyı Etkileyen İç ve Dış Çevre Unsurları

Kaynak: Prof. Dr. Tamer KOÇEL., 2014, "İşletme Yöneticiliği", Beta., İstanbul, 2014, s.334

Durumsallık yaklaşımının anlamı, örneğin iş zenginleştirilmesinin çalışanlardan bir kısmının kendi işlerinin zenginleştirilmesini istediğinin dikkate alınarak uygulanmasının gerektiğidir. Bir kısım insanlar daha kolay ve daha rutin işleri yapmayı arzu ederler. Bazı insanlar da mücadeleyi sevmezler. Bazı kimseler de işin içeriğine pek fazla aldırış etmeksizin, dostça bir tutumu tercih ederler. Her insan ve durum farklıdır. Örgütlerin çoğunda, çalışanların tümünün aynı iş şartlarını ve yan ödemeleri arzu ettiği inancına dayalı tek bir değer sisteminin varlığını yansıtan politika ve işlemler mevcuttur; böyle olduğu içindir ki, bu işletmeler farklı şartlara uyamamaktadırlar (Ertürk, 2013: 47). Bir bakıma bu dostça tutum ve mücadeleden kaçınma da çatışmayı sevmeme ya da sebeplerini anlamamadan kaynaklanır. Daha dinamik örgütlerde çatışma kavramından kaçınma söz konusu değildir. İş hayatı işletmelere farklı şartlarda mücadele etme zorunluğu dayamaktadır.

Bu ise işletmelerin ellerindeki insan kaynaklarını kullanarak değişik durumlara en iyi ve doğru biçimde tepki vermenin yollarını bulmalarını gerektirir. İşte bu yaklaşım daha dinamik bir sistem gerektirir. Bu sistem ise çatışma olgusundan korkmayan ve kaçınmayan bir yaklaşımı gerekli kılar.

Yönetim yaklaşımlarının çatışmaya bakış açıları birbirlerinden farklıdır. Yönetim yaklaşımlarının çatışmaya bakış açıları incelendikten sonra geleneksel (klasik ve neo-klasik) ve modern yaklaşımların bakış açıları Tablo. 1 de karşılaştırılmalı olarak özetlenmiştir.

Tablo.1. Örgütsel Çatışma Konusundaki Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neo-Klasik)	Modern (Etkileşimci) Yaklaşım
<p>Çatışma kaçınılabilir.</p> <p>Çatışma, yönetiminin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.</p> <p>Çatışma örgütün düzenli biçimde işlemlerini kesintiye uğratar ve optimal bir iş başarımını (performansını) engeller.</p> <p>Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımı çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.</p>	<p>Çatışma kaçınılmazdır.</p> <p>Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.</p> <p>Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.</p> <p>Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.</p> <p>Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.</p>

Kaynak : Şimşek, M.Ş. ve Kınır, S.(Ed.) (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.41.

Çatışma yaklaşımlarına yönelik ifadeleri özetleyecek olursak; klasik yaklaşım çatışmanın yıkıcı olduğunu ve ortadan kaldırılması gerektiğini, neo-klasik yaklaşım çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve amaçları doğrultusunda çözümlenmesi gerektiğini, modern yaklaşım ise etkinliğin sağlanmasında çatışmadan faydalanılması gerektiğini savunmaktadır. Çatışma her ne kadar değişik zaman dilimlerinde farklı yaklaşımlar tarafından değişik şekilde algılansa da her denemde onun bir süreç olduğu kabul edilmiştir (Önder, 2008: 11). Fiili olarak çatışma öncelikle belli bir arada yaşamının sonucunda çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan bir çekişme ve mücadele durumu olarak kendisini gösterir. Bu bakımdan bir çatışma öncesi durum vardır ve bu süre içinde taraflar arasındaki ilişki açılır ve serpilir, bu ilişki içerisinde ise tarafların çıkarlarına ne ölçüde ulaştıkları belli olur. En son olarak ise taraflar çıkarlarından memnun olma ya da olmama durumuna göre tepkileri ortaya koyarlar. İşte bu çatışmanın ortaya çıkmasıdır. Bundan sonra ise taraflar sahip oldukları becerilere göre çatışma durumunun üstesinden gelmeye çalışırlar. Bu ise çatışmanın halledilmesi aşamasıdır. Nihai olarak çatışma tarafların ilişkilerini belirler ve ilişkinin yeni durumu ortaya çıkar.

1.3. Çatışmanın Nedenleri

Çatışma, insan yaşamının kaçınılmaz bir gerçeğidir. İnsanın özel ve iş yaşamında karşılaştığı çatışma durumları sayısızdır. Önemli olan, yaşanan çatışmaları etkili şekilde yönetebilmek ve olası çatışmaları fark ederek gerekenleri zamanında yapabilmektedir. Ancak bu şekilde özel hayatın kalitesi ve iş yaşamının etkinliği artırılabilir (Can ve diğerleri, 2015: 191). Organizasyonlarda meydana gelen çatışmalar yöneticilerin en fazla zamanlarını alan olayların başında gelmektedir.

İşletmelerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar vs uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır (Ertürk, 2013: 253). Her bir kişinin olaylara bakışı ve ele alışı farklılıklar gösterir. Bu ise iş süreçleri yürütülürken bazı anlaşmazlıklara ve çatışmalara yol açar.

Çatışma sürecine kavramsal olarak Klasik, Neo-klasik ve modern yaklaşımların hepsinin farklı bakış açılarının mevcut olduğunu biliyoruz. Söz konusu yaklaşımlar çatışmanın neden var olduğu konusunda da farklı kavrayışlara sahiptir. Klasik yaklaşım çatışmayı, örgüt içerisinde meydana gelen bir anomali (bozulma) olarak değerlendirirken, neo-klasik yaklaşım çatışmanın doğal bir süreç olduğunu ve kaçınılmazlığını irdeler, modern yaklaşım ise optimal seviyede meydana gelecek çatışmaların örgütsel başarı (performans) seviyesini olumlu yönde etkileyebileceğini savunmaktadır.

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler arasındaki yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve örgütsel konum gibi pek çok farklılıktan dolayı çeşitli düzeylerde çatışmalar yaşanır. Örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların kökeni ve çatışmanın hangi düzeyde olduğunu bilmesi, çatışmanın yönetilmesine ilişkin çözüm yollarının belirlenmesi için önemlidir. Çünkü çatışmanın çözümüne giden yol haritasıdır (Şendur, 2006: 7). Çatışma hakkındaki bilgiler önemlidir. Örgüt içi çatışmalarda grupları karşı karşıya getiren konular bilindiğinde örgüt amaçları bakımından en iyi sonuca ulaşmak için nasıl bir çözüm bulunacağı da belirlenebilir. Ancak bu sayede çatışma çözümünün yol haritası ortaya konur ve uygun biçimde uygulanır. Çalışmamızda çatışmayı ortaya çıkaran nedenleri üç başlık altında inceleyeceğiz. Bunlar; Bireysel nedenler, Örgütsel nedenler ve iletişim kaynaklı nedenlerdir.

1.3.1. Çatışmayı Ortaya Çıkaran Bireysel Nedenler

Organizasyonları meydana getiren bireyler; demografik özellikler (yaş, cinsiyet vb gibi) kültürel nedenler, sosyal ve sınıfsal kökenlerinden dolayı pek çok yönden farklılık arz ederler. Her birey mensubu bulunduğu toplumsal yapının karakteristik birtakım özelliklerini taşımasına karşın, kendi kişiliğinden kaynaklanan farklılıklar nedeniyle etkileşimde bulunduğu kişi ya da gruplarla çatışma içerisine girebilir.

Bireysel nedenlerden kaynaklanan çatışma nedenleri kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar; kişilik farklılıkları, amaçlardaki farklılıklar, rol ve statü algılamalarıdır. Aşağıda bu çatışma nedenlerine değinilmektedir.

1.3.1.1. Kişilik Farklılıkları

Kişilik; geçmişin izleri, mevcut zamanın uygulamaları, geleceğin temel eğilimi ve çevrenin etkisiyle, bir bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerindeki farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansıtış biçimi olarak tanımlanır (Erdoğan, 1991: 236).

Kişilerin davranışları ile değer yargıları ve kişilikleri arasında sıkı ilişki vardır. Bundan dolayıdır ki bazı kişiler rasyonel davranırlarken bazıları duygusal davranabilmektedir. Yine bazı insanlar bir olgu karşısında tarafsız kalırken, bazıları saldırgan olabilmektedir (Yeniçeri, 2009: 90). Örgütlerde kişilik çatışmaları sıkça rastlanan olaylardır.

Bireylerin farklı kişilik yapılarına sahip olmaları; olaylara farklı bakış açılarından yaklaşmaları ve farklı davranış göstermelerine yol açması anlamına gelir ve bu da çatışma nedeni olabilir (Rollinson, Broadfield ve Edwards, 1998: 405).

Bireyin pasif, öz güveninin eksik, hırslı ya da kişilik yapısının oturmamış olması çatışmaya neden olabilir. Çünkü hırslı olan birey her zaman kazanmak ister ve bu da rekabet içinde kişi ve gruplar arasında çatışmaya yol açar. Güven eksikliği olan birey başkalarını kendisi için bir tehlike olarak görür ve bu da onun ilişki içerisinde olduğu diğer bireylere sürekli kuşku ile bakmasına ve savunmacı bir tutum takınmasına neden olduğu için çatışmalara yol açar. Ayrıca bireylerin değer yargıları da bireylerarası ve örgüt içi çatışmalara neden olabilir. Değer yargıları farklı olan birey örgüt içerisinde değişik davranış biçimleri sergiler. Kişilik farklılıkları nedeniyle bireylerin; işle ilgili düşünceleri, nezaret şekli, ödüller ve mevkilere bakış açıları da çatışma nedeni olabilir. Örneğin üst eğer sıkı denetim modeli benimsemiş ve bunun daha iyi olduğu değer yargısına sahipse bu başlı başına bir çatışma nedeni olabilir (Özalp, 1989: 83). Bir örgütte her bir çalışanın fikir ve kavrayışına uygun davranılamayabilir. Bundan önemlisi en kapsayıcı yaklaşıma sahip olmaktır. Yönetim ve çalışan çatışmalarında çalışanlarında dinlenmesi, fikrilerinin alınması ve bunların değerlendirilmesi gerekir. Ancak bu sayede katılımcı ve demokratik bir yol benimsenebilir. Çalışanlarına hiçbir söz hakkı tanımadan katı politikaları uygulayan örgütlerde hem düşük verim riski hem de yozlaşma riski bulunur.

Politikalar nihai olarak iş süreçlerini yürütmek için kullanıldığından fiili olarak işin içinde yer alanlara, yani çalışanlara danışmak her türden sürecin daha iyi anlaşılması ve yürütülmesi için de daha olumlu bir yaklaşımdır.

1.3.1.2. Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde başarı; ortak amaç için her birimin ve her kişinin çaba göstermesi ile mümkün olabilir. Ortak amaçlar ancak faaliyetlerin iyi bir şekilde koordinasyonu ile gerçekleşir. Ortak amaçların belirlenmesinde kişiler ve grupların yaklaşımları farklı olabilir (Özalp, 1987: 88). Her bir insanın sahip olduğu değer yargıları, davranış kalıpları, tutum ve yeteneklerinin yanı sıra toplumsal hayatı kavrayışı ve ahlak ölçütleri farklılık arz etmektedir. Söz konusu farklılıklar çatışmalar için önemli nedenleri oluşturmaktadır.

Eren'e göre örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedenini bireylerin değişik kültürde yetişme tarzları, duyguları, zevkleri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir. Her birey farklı amaçlara sahip olduğu için olaylar karşısında davranış ve tutumu da değişiktir. Bazen bir bireyin amaç ve değerleri diğer bireylerin amaç ve değerlerine ters düşebilir. Böylece sorunları, zevkleri ve duyguları ortak olan bireyler bir araya gelerek birer klik oluştururlar. Bireyler arasındaki bu ayrılıklar örgüt içinde çatışmaları artıran önemli kaynaklardan birisi sayılmaktadır (Eren, 2015: 566).

1.3.1.2. Rol ve Statü Algılamalarındaki Farklılıklar

Statü, gruplara ya da grup üyelerine diğerleri – her sosyal toplulukta yer alanlar – tarafından verilen sosyal olarak tanımlanmış bir pozisyon ya da rütbedir. En küçük grup bile üyeleri arasındaki farklılıkları belirlemek için roller, haklar ve törenler yaratabilir. Statü önemli bir motivasyon kaynağıdır ve bireyin kendi statüsü ile ilgili inancı ve diğerlerinin statüsüne yönelik algısı arasındaki dengesizlik görüldüğünde temel davranışsal sonuçlara neden olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015: 290).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre statü, bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumudur (www.tdk.gov.tr, 09.12.2016).

Örgütlerde statüler her zaman açık ve net şekilde tanımlanmadığı için, statülerin kişilere sağladığı yetkiler ve statüler arasında kesin ilişkiler belirlenmemektedir. Sonrasında yetki konusundaki tartışmalara önemli sorunlara neden olabilmektedir.

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestijli olan statü olarak görebilir. Aynı şekilde başkaları da belirli kişileri (veya grupları) prestij sahibi olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir. Organizasyon içinde farklı şeyler çalışanlar arasında bir “statü sembolü” olabilir. Statü, genel kavram olarak, bireylerin toplum içindeki sınıfsal yerlerini gösteren, toplumun, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler veya dışarıdan verilmiş bazı ayrıcalıklar nedeniyle toplum tarafından “farklı” algılanması olarak tanımlanabilir. Sosyal statü olarak da adlandırılan bu “farklı algılama”, ilgili toplumdaki bireyler arası ilişkiler açısından “sosyal güç” veya “davranışsal etkinlik” anlamına gelmektedir. Örneğin çalışanın taşıdığı unvan, çalıştığı ofisin mekan büyüklüğü, makam arabası olması, sekreteri olması, üst yönetimin belli işletme faaliyetlerinin en önemli faaliyet olduğunu vurguladığı işlerde çalışması, deneyimli olması, belli eğitimleri almış ve belli bir meslek sahibi olması, vb.. Dolayısıyla bu statü sembollerine sahip olanlar ile olmayanlar arasında, bu nedenle bir çatışma ortamı gelişebilir (Koçel, 2014: 767-768).

Kılınç rolü; “kişinin, örgütsel düzlemdeki statüsünün belirlediği hak ve yükümlülükler toplamı” olarak ifade etmektedir. Rol bir manada statünün eyleme dönüşmüş halini ifade etmektedir. Bir örgüt üyesinin, örgütsel davranışının uyumluluğu, söz konusu rollerini ne ölçüde algıladığına ve bunu hayata geçirmek için ne denli motive olduğuna bağlıdır (Çolak, 2011: 21).

Tarhan’a göre insanlar arası ilişkilerin şekillenmesine roller önemli bir etkidir. İş, okul, ev, arkadaş rolünde olan ilişkiler vardır. Kişiler büründüğü role göre karşı tarafla ilişki kurmaya başlar. Roller karıştığında ise çatışmalar çıkar. Çalışan bir kadını düşünelim; ev hanımlığı, çalışan kadın ve annelik rolü olmak üzere üç ayrı ilişki kurmak durumundadır. Eğer eve geldiğinde annelik rolü ile değil de çalışan kadın rolüyle davranırsa, çocukla empati kuramaz. Yahut annelik rolünü iş yerine uygularsa işini yapamaz. Bu durumda roller karışır, çatışma başlar, iletişimin bozulur (Tarhan, 2010: 198).

Başka bir tanıma göre rol, grup içinde belli bir pozisyonda bulunan kişiden beklenen iş – yani davranışlara – rol adı verilir (Dökmen, 2008: 140). Örgüt üyelerinin, belli rolleri algılama biçimi de ayrı bir çatışma nedenidir.

Örneğin, yönetici denilince akla gelen ilk şeyin otorite göstergesi ve etrafa emirler yağdırmak olduğunu düşünen ve bu görevi bu şekilde yapmayı alışkanlık haline getiren bir birey yönetici olduğunda, astlarına karşı da aynı biçimde davranacaktır. Bu da yöneticinin denetiminde çalışan ve yönetici rolünü daha ılımlı ve yapıcı olarak algılayan bireylerle arasında çatışmalara neden olacaktır (Şendur, 2006: 9).

Biddle (1979 aktaran Goff, 2004: 17) rol teorisinin temel önerisini; rol bağlamındaki davranışların insanların paylaştıkları ortak bir kimlikle (pozisyonlarda) ve rollerinden haberdar olmalarıyla ilişkili olduğu biçiminde yapılandırmıştır.

Biddle, rollerin daha büyük bir sosyal sistemin sonucu olduğu için süreklilik arz ettiğini ve bu rollerin de insanlara öğretilmek zorunda olduğunu belirtmektedir. Rollerin, pozisyonların ve beklentilerin bütünleşik hale gelmesi Biddle'nin rol teorisinin temelinde gerçekleşir. Biddle rol çatışmasını insanların zıt beklentilerle karşılaştıklarında ortaya çıkacağını belirtmektedir. Pozisyonun iç ya da dış baskılarının stres ve dengesizlik sonucu liderin davranışını yeniden yönlendirdiğini ve bunun motivasyon ve doyumunu etkilediğine işaret etmektedir (Gülner, 2007: 185).

1.3.2. Çatışmayı Ortaya Çıkaran Örgütsel Nedenler

Örgütsel yapıdan kaynaklanan çatışmalar; örgütün büyüklüğü, iş bölümü, işlevsel bağlılık, örgütsel değişimin etkisi, kıt kaynaklar için rekabet, rekabetçi ödül sistemi, yöneticilik görüş ve uygulamalarındaki farklılıklar, örgütsel yetki ve sorumluluklardaki karışıklıklar gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. Aşağıda bu çatışma nedenlerine değinilecektir.

1.3.2.1. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt büyüdükçe bölüm sayısı artacaktır. Farklı bölümlere ait bireyler, kendileri örgütten bağımsız gruplar görme ve diğer bölüm çalışanlarına yabancılaşma eğilimindedirler.

Özellikle, bölümler arası ilişkilerin iyi tanımlanmadığı durumlar, anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına daha fazla olanak sağlamaktadır. (Can ve diğerleri, 2014: 195).

Örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında paralellik vardır. Örgütsel yapılar büyüdükçe çatışma olasılığı da artar. Çünkü örgüt yapılarının büyümesi amaçların karmaşıklaşması, hiyerarşik kademelerin artması, iletişim kanallarının sayıca çoğalması ve iletişimin araçlarının çokluğu anlamına gelir. Bu da eşgüdüm sorunları yaratabilir (Robbins, 2001: 387).

Oysa küçük örgütlerde örgütün amaçları daha sade ve anlaşılırdır. Bireyler bu amaçlara ulaşmada çok fazla sorun yaşamazlar. İlişkiler daha samimidir. Hiyerarşik kademelerin az olması ve uzmanlaşmanın fazla olmaması da çatışma potansiyelini azaltmaktadır (Eren, 2001: 345).

1.3.2.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

İş bölümü, örgütün temel niteliğinin bir gereğidir. Örgütler üstlendikleri görevleri başarabilmek için, onları rasyonel bir biçimde bölerek personel arasında iş bölümü oluştururlar. İş bölümü yapılarak gruplara ayrılmış personel genellikle kendi işini başka grubun işinden daha öncelikli ve önemli olarak algılamaya başlar (Ertürk, 2013: 260).

Örgütsel yapı içerisinde iş bölümünün, uzmanlaşmayı beraberinde getirdiği bilinmektedir. Örgütlerde işler çok özelleştiğinde kişi ya da gruplar belirli görevlerde uzman haline gelirler.

Uzman kişiler, kendi uzmanlık alanlarına fazla yoğunlaşıp, yaptıkları işe çok fazla önem yüklediklerinde, diğer çalışanların, örgüte ve hatta kendi yaptıkları işe olan katkılarını göz ardı edebilirler. Bu diğer işlerin küçümsenmesi durumu çatışma doğuracak nedenler arasındadır (Can ve diğerleri, 2015: 195-196).

Yeni uzmanlıklara ihtiyaç duyulması, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının kaybolmasını veya mevcut fonksiyonlarına yeni fonksiyonların ilave edilmesini gerektirebilir. Artan uzmanlaşma olgusu mevcut organizasyon yapısındaki personelin çıkarlarını zedeleyeceği gibi, onların statü beklentilerini de bozabilir (Ertürk, 2013: 262).

1.3.2.3. İşlevsel Bağımlılık

Örgütlerin fonksiyonlarını alt birimlere dağıtmaları, örgüt için önemli yararlar sağlar. Bununla birlikte, birimler arasındaki kurumsallaşmış ve biçimselleşmiş farklılıklar çatışmalara da zemin hazırlamaktadır. İş bölümü sonucu organizasyonlarda ortaya çıkan bölümler ve gruplar arasında her zaman fonksiyonel (işlevsel) bağımlılık söz konusudur.

Organizasyonlarda yer alan bir bölümün fonksiyonunu yerine getirebilmesi, bir diğer bölümünün fonksiyonunu yerine getirmesine bağlı ise, bu iki bölüm arasında fonksiyonel bağımlılık var demektir. Fonksiyonel bağımlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışma, genellikle, sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelir. Fonksiyonel olarak birbirlerine bağlı bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi, bu bölümler arasında çatışmaya neden olur (Ertürk, 2013: 260-261).

Organizasyonlardaki işlevsel bağımlılığı W.Alan Randolph, Ekip Bağlılığı, Seri Bağlılık ve Karşılıklı Bağlılık olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Ekip bağlılığı (Bütüne bağlılık); söz konusu olabilmesi için iki grubun da aynı organizasyon içerisinde yer almaları yeterlidir. Aralarında başkaca ilişki olması gerekmez. Gruplar arasındaki bağımlılığın en az düzeyde olduğu bağımlılık biçimidir (Ertürk, 2013: 261).

Seri bağlılık ise; örgüt içerisinde bir grubun işini yapabilmesinin başka bir grubun işini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur (Şendur, 2006: 12). Örneğin konut projeleri yapan bir inşaat şirketinin, söz konusu konutları zamanında tamamlayabilmesi için gerekli malzemelerin satın alma bölümü tarafından temininin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Karşılıklı bağlılık; bağımlılık derecesinin en yüksek olduğu durumdur. Çift yanlı bir bağımlılık ilişkisi söz konusudur. Taraflardan herhangi birisinde aksama olursa, diğer grup tarafından da aynı şekilde hissedilir. Örneğin, bir yük gemisinin kaptan köşkü ile makine dairesi arasındaki ilişki karşılıklı bağımlılığa örnek olarak gösterilebilir.

Makine dairesi, kaptan köşkünden gelen talimatlar doğrultusunda motorların hızlandırılması yavaşlatılması gibi fonksiyonları yerine getirirken, kaptan köşkü de geminin seyir rotasını ve varış noktasına ulaşmak için gerekli olan yakıt/güç sarfiyat hesaplamalarını yaparak gemiyi yön verir.

1.3.2.4. Örgütsel Değişimin Etkisi

Değişim, genel olarak herhangi şeyi bir durumdan başka bir duruma getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelerin, konumlandıkları yerleri değiştirmelerinden, kişilerin bilgi düzeylerinden, algı ve yeteneklerin vb.sinin mevcut halden farklı bir konuma gelmesi/getirilmesine varana denk her türlü farklılaşmayı ifade eder. Değişim kavramı, farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ve farklı tanımlara sahip bir kavramdır. Doğa bilimleri ve sosyal bilimler esasında araştırma nesnelerinin veya olgularının geçirdikleri değişimleri gözlemler ve yorum getirmeye çalışırlar. Örneğin küresel ısınma ve iklim değişikliği konusunda iklim bilimciler, gerçekleşen iklimsel değişimleri gözlemlerler. Yaptıkları gözlemler neticesinde, iklimsel değişimin seyri gidişatı ve değişimin dünya ekosistemine olası etkileri konusunda çözüm önerilerini bilimsel veri olarak sunarlar. Aynı şekilde toplum bilimciler, toplumların geçirdikleri veya devam etmekte olan değişimlerini ve farklılaşmalarını gözlemlerler.

Değişim planlı veya plansız bir şekilde meydana gelebilir. Planlı veya plansız bir şekilde gerçekleşse de, değişimler kaçınılmazdır. Plansız değişimler dış çevrede meydana gelen; teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal vb. gibi değişimlerin etkisiyle gerçekleşebilir. Söz konusu değişimler, bazı işletmeler açısından yaptıkları işlerin geçerliliğini yitirmesine veya daha az önemli olmasına neden olabilir. Örneğin bir iletişim şirketi; e-mail, akıllı telefon, 4,5 g, yüksek hızda internet gibi iletişim araçlarının ve cep telefonlarının, hatta saatlerin içine sığacak kadar küçülmüş bilgisayarların olduğu bir devirde, çağrı cihazlarına ve telgraf gibi eski teknolojilere yatırım yapmasını ve o konuda ısrarcı olmasını değişime direnç gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Söz konusu direnç, firmanın ticari olarak rakipleri karşısında hayatta kalma şansını düşürür. Değişen ve farklılaşan çevresel, ekonomik ve sosyal şartların karşısında değişimi yönetebilme hususu ön plana çıkmaktadır.

Değişime uyum sağlayarak, plansız ve programsız bir şekilde gidişata doğru yönelim göstermek yerine, değişimi gelişime neden olacak şekilde yön vermek yani yönetmek artık işletmelerin üzerinde önemle durdukları hususlardır.

Örgütün/işletmenin faaliyetlerini/amaçlarını gerçekleştirmede kullanılan araç ve gereçlerin değişimi, yeni üretim teknolojilerine geçilmesi bu yeni duruma uyum sağlayıp sayılamama endişesi örgütün üyeleri üzerinde strese ve çatışmalara zemin hazırlayabilir.

1.3.2.5. Kıt Kaynaklar İçin Rekabet

Örgüt içinde faaliyet gösteren bireyler kendi kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için örgütün kaynaklarına ihtiyaç duyarlar. Söz konusu ihtiyaçlar; örgütün amaçlarına ulaşmada gerekli olan otomobil, yol parası gibi ulaşım ihtiyaçları ve cep telefonu, internet, dizüstü bilgisayar gibi iletişim ihtiyaçlarından hizmet içi eğitim, maaş, sosyal yardımlara (çocuk yardımı, kıyafet yardım gibi) kadar pek çok konuda olabilir. Sınırsız insan ihtiyaçları karşısında doğada bulunan kaynakların kıt olması gibi; örgütlerinde amaçlarına ulaşmak için sınırlı bütçelere ve kaynaklara sahip olduğunu ve ihtiyaç kavramının da kişiden kişiye değiştiğini ve göreceli bir kavram olduğu da göz önüne alınırsa, sınırlı olan kaynaklardan daha fazla pay almak için rekabet edilmesi kaçınılmazdır. Söz konusu rekabet, bireyler ve gruplar arasında çatışma olgunu gündeme gelmesine yol açmaktadır.

Örgütlerde sınırlı kaynağa bağımlılığın arttığı durumlarda, ortak karar alma gereksinimleri de ortaya çıkmaktadır. Örgütteki etkinliklerin zamanlandırılması sürecinde ortak karar almayı gerektiren durumlar karşısında da çatışmalar gündeme gelmektedir (Solmuş, 2004: 45). Ekonomik birimler olan işletmeler, kaynaklarını etkin olarak kullanmak ve kârlılıklarını artırmak isterler. Bu doğrultuda organizasyonlar kaynak kullanımlarını ekonomik şekilde yönetmek için kaynakların ne şekilde kullanılacağına dair politikalar oluştururlar.

Örgüt içi kaynakların ne şekilde dağıtılacağına dair ilkeler, örgütsel adalet algısını zedeleyici türden bir izlenim bırakacak şekilde belirlenmesi halinde çatışmalar kaçınılmaz olarak ortaya çıkar.

Örneğin maddi anlamda zorlu bir süreçten geçen bir işletmenin, birbirine rakip birim müdürlerinin bütçeden pay alma sırasında çekişmeleri zamanla çatışmaya dönüşebilir.

Kaynakların kıtlığının iyice belirgin olduğu durumlar da dâhil; örgütsel amaçların gerçekleşmesi ve örgütün devamlılığını sağlayabilmesi için kaynakların dağıtımı ve paylaşımı şarttır. Sınırlı olan kaynaklar için rekabet; ne kadar çok kazanma kaybetme yarışına dönerse fonksiyonel olmayan çatışmalara kapı aralamış olur.

1.3.2.6. Rekabetçi Ödül Sistemi

Ödül, insanları güdüleyen amaçlara ulaşılmasında insanlara neden veren bir unsur olarak görülebilir. Ödüllerin elde edilecek başarılarla bağlanması kişilerin kendilerini yarışma psikolojisinde hissetmelerine neden olur. Söz konusu durum kişilerin; muhakeme yeteneklerini etkileyerek yanlış değerlendirmelerde bulunmalarına ve çeşitli hilelere başvurmalarına, kişiler arası kıskançlıklara meyletmelerine neden olabilmektedir. Bireylerin ve grupların birbirlerini rakipler olarak görmeleri, örgüt içi yardımlaşma ve birbirine destek olma davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek çatışma kaynağına dönüşebilmektedir.

1.3.2.7. Yöneticilik Görüş ve Uygulamalarındaki Farklılıklar

Her yöneticinin kendisine has bir yönetim tarzı vardır. Karar verme sürecinden iletişimi kullanma özellikleri ve zamanın kullanılmasına kadar her yönetici değişik yollar izleyebilir ve değişik önceliklere sahip olabilir (Koçel, 2014: 768). Yöneticilerin yönetimde kendilerine belirledikleri tarzları, örgütün genel personel yönetim politikalarıyla örtüşmeyip ters düşebilir. Bununla birlikte, bölümlerin yöneticileri arası görüş farklılıkları çeşitli bölümler arası anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olabilir.

1.3.2.8. Örgütsel Yetki ve Sorumluluklardaki Karışıklıklar

Örgütlerde; görev ve sorumlulukların tam olarak belirlenmemesi çatışma nedeni olabilir. Yetkilendirme ve bunun sonucunda sorumluluk alanlarının nerede başlayıp, nerede bittiğinin örgütün üyeleri tarafından bilinmediği durumlarda; bazı işler hiç kimse tarafından üstlenilmezken, bazı işlerde birden fazla kişi tarafından üstlenebilir ve üstlenilmeyen işlerin ortada kalması sonucu örgütün işleyişi sekteye uğrayabilir.

Bu tür belirsizlikler, bireylerin bazı faaliyetler üzerinde daha çok kontrole sahip olma, arzulanmayan faaliyetlerden de kaçınma girişimlerine sebep olarak çatışmalara neden olabilir (Kılınç, 1990: 49).

1.3.3. İletişimden Kaynaklanan Nedenler

İletişim en genel tanımıyla, taraflar arası bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Ancak literatür de iletişim kavramının tarafların karşılıklı bilgi alışverişi edinmesinin yanı sıra; taraflardan birisinin aktaran, diğer tarafında alan olduğu ve gönderilen mesajdan geri besleme beklenmediği tek yönlü iletişim türünün varlığından da bahsedilmektedir.

Bir bilgi kaynağından tek yönlü bilgi iletimine “enformasyon”, karşılıklı bilgi alışverişine ise “kominikasyon ya da iletişim” adı verilir. Yani, iki sistem arasındaki karşılıklı bilgi alışverişini “iletişim” olarak adlandırma, tek yönlü bilgi akışını ise başka bir şey sayma eğilimi vardır. Bu ayrımı dikkate aldığımızda, insanlar arasındaki bütün konuşmaları, iletişim olarak kabul edemeyeceğimizi düşünmeliyiz. Örneğin ana-babalar ya da yöneticiler, çocuklarına / astlarına sadece bir takım emirler verip, onların bu emirler karşısındaki tepkileriyle (geri bildirimleriyle) ilgilenmezlerse, bu tavırlarını “iletişim” değil, “enformasyon”, yani tek yönlü bilgi iletimi kabul etmek daha doğru olacaktır (Dökmen, 2008: 37-38).

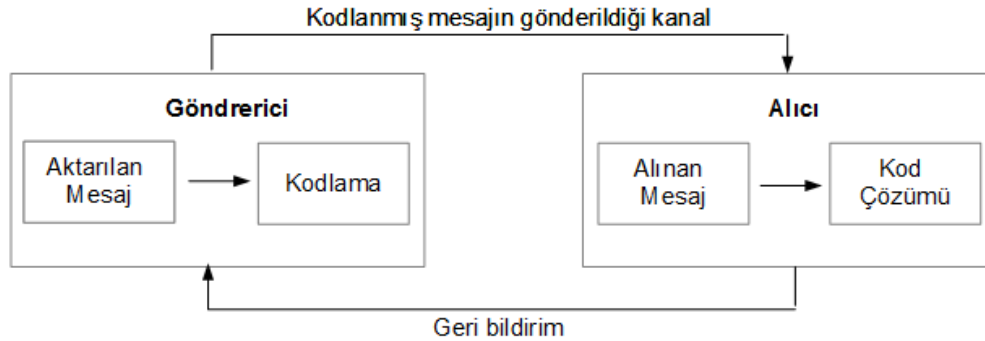
Başka bir tanıma göre; iletişim (communication) kavramı Latince “commuicare” kavramından gelmektedir. Kavramın kökeninde “common” yani “ortak” sözcüğü vardır ve bu yüzden iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı simgelerin ve kavramların kullanılması gereklidir. İletişim, gönderici ve alıcı arasında ortak bir anlayış sağlamayı amaçlar. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da yalnızca anlatmak amaçlı olsun, temel amaç “bilgi vermek”tir. İletişim yoluyla duygu, düşünce, bilgi ve görüşler, kaynaktan çeşitli yollarla (yazılı, sözlü vb) hedefe aktarılır (Can ve diğerleri, 2015: 315).

Tanımlardan anlaşılacağı üzere ister tek yönlü isterse çift yönlü olsun iletişimin faaliyetinin gerçekleşmesi için, gönderici-alıcı / kaynak-hedef arasında gerçekleşen; duygu düşünce ve bilgilerin birinden diğerine iletildiği bir süreçtir.

Önemli olan husus taraflar arasında paylaşılan değerler ve sembollerde ortak yanların (kodların) bulunuyor olmasıdır. Örneğin taraflardan birisi İngilizce dili anadili, diğer taraf dile hâkim değilse taraflar arasındaki iletişimin etkinliğinden söz edilemez.

Tek taraflı bilginin aktarıldığı “enformasyon” sürecinde ise; taraflar aynı dili konuşuyorlar olsalar dâhi, kültürel olarak farklı iklimlerde yaşayan bireylerin kurdukları iletişimde, anlamlar ve semboller farklı çağrışımlar yapabilir ve dolayısı ile sağlıklı bilgi aktarımı söz konusu olamaz.

Örneğin bir İngiliz televizyon şovunda yapılan futbol hakkındaki bir espri, Amerika da yaşayan bir kişi için komik gelmeyebilir. İngiltere de futbol denince akla Amerika da “soccer” diye bilinen Türkiye’de de futbol diye adlandırdığımız oyun gelmekteyken, Amerika da Amerikan futbolu gelmektedir. Her ne kadar aynı dili konuşsalar da, kültürel olarak ne kadar yakın olsalar da, bazı kavramlar ve sembollerin önemi iletişim sürecinde oldukça etkilidir. İletişimin sürecinin öğeleri ise Şekil 3. gösterildiği gibi; bilgi kaynağı, gönderici, iletişim kanalı alıcı ve hedeftir.



Şekil. 3 İletişim Süreci

Kaynak: Can, Azizoğlu ve Aydın. 2015, “Örgütsel Davranış”, Siyasal., Ankara, 2015, s.317

Son tahlilde, iletişime ihtiyaç duyulmayan hiçbir sosyal oluşum ve iş düşünülemez. İletişim sisteminin sağlıklı bir biçimde yapılandırmayan hiçbir örgütün yaşaması pek mümkün görünmemektedir (Gülner, 2007: 39).

Örgütlerde çatışmaların nedenlerinden birisi de iletimde meydana gelen aksaklıklardan doğmaktadır. Bilindiği üzere iletişim sayesinde örgütlerin bütün birimleri arasında günlük bilgiler sürekli olarak akar. İyi işleyen bir iletişim sistemi, insan vücudundaki sinir sistemleri gibi bünyedeki en küçük bir gelişmeyi anında ilgili yerlere iletir (Ertürk, 2013: 263-264).

Çatışmaların büyük bölümüne kaynaklık eden iletişim ve etkileşim sürecindeki aksamalar, çalışmamız da; anlam güçlükleri, algılama farklılıkları, bilgi alışverişindeki yetersizlikler ve dinleme problemleri başlıkları altında incelenecektir.

1.3.3.1. Anlam Güçlükleri

Ortak sembollerin olmadığı ortamlarda belirli bir dile ve uygun araç, gereçlere sahip olmamaktan dolayı ortaya çıkabilmektedir. Kuşaklar arası farklılıklar, farklı gruplarca kullanılan mesleki jargonların diğer grup/bölmelerce bilinmemesinden kaynaklı iletilmek istenen mesajların içerik bakımının tam olarak algılanmaması sebebiyle iletişim verimliliği sağlanamaz ve çatışmalara neden olabilir.

1.3.3.2. Algılama Farklılıkları

Meydana gelen gelişmeleri; kişi veya gruplar farklı şekilde algılamaları ve yorumları, aralarındaki ilişkilerin çatışmaya dönüşmesine sebep olabilir. Davranışlar, algıların neticesinde şekillenir. Örneğin bir işletmede dışlanmışlık algısına sahip birisi, davranışlarını bu algısal durumu referans alarak şekillendirebilir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı ortaya çıkan algı farklılıkları kişilerin veya grupların birbirlerini zıt kutuplarda hissetmelerine neden olabilmektedir. Algı farklılıklarının kaynakları; amaçların farklılığı, değer yargılarındaki farklılıklar ve görev, sorumluluk bilincinin anlamı gibi durumlar arasında sayılabilir.

Organizasyonda yer alan bireyler ve gruplar, olayları kavrayış biçimlerini belirleyen farklı algı kaynaklarına sahip oldukları için, aynı olay karşısında farklı davranışsal yaklaşımları geliştirmeleri olasıdır. Bu da çatışmalara sebebiyet vermektedir.

1.3.3.3. Bilgi Alışverişindeki Yetersizlikler

İş bölümü ve uzmanlaşma mal ve hizmet üretiminde verimliliğin sağlanmasında modern örgütlerin temel özelliğini oluşturur. Çünkü her örgütsel birim özel bir işleve sahiptir ve sadece kendi faaliyetlerine uygun gelen bazı bilgileri örgüte sağlarlar. Ayrıca her birimin uyguladığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yönetmeleri farklıdır. Verimliliğin sağlanması için, örgütler bölümlere ihtiyaçları olan bilgileri uygun bir kanalla gönderecek haberleşme sistemleri geliştirirler (Eren, 2016: 592).

Örgüt içi bilgi gönderme ve haberleşme, bölümler arası algılama farklılıklarına neden olabilmektedir. Örgütsel yapının bölümlerinin birbirlerinin hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasında, algılama ve beklentilerin çeşitliliğinden sebeple, örgütlerde çatışmalar sıklıkla gözlenmektedir.

Örgütlerde bilgi alışverişinin yetersizliği, genellikle taraflar arası çeşitli ön yargıların ortaya çıkmasının sebebi olabilir. Bireylerin örgütteki diğer bireylerle kuracakları ilişkinin seyrini, ilişki kurulmadan önce çoğunlukla sahip oldukları ön yargılarla belirlediği bilinen bir gerçektir. Bireylerin dış görünüşleri, konuşmaları, hareketleri, değer yargıları ve ya haklarında anlatılanlar doğrultusunda geliştirilen ön yargılar esas alınarak kurulan ilişkilerde, tarafların birbirlerini gerçekten tanımaları mümkün olamaz. Karşılıklı ön yargılarla kurulan ilişkiler; bilgi-alışverişinin kalitesinin düşmesine, yanlış anlama ve algılama farklılıklarına neden olacağı için çatışmaların kaçınılmaz olarak meydana gelmesi muhtemeldir.

1.3.3.4. Dinleme Problemleri

İletişim çift tarafı olan bir süreçtir. Bu yüzden bireyler; bazen alıcı, bazen de gönderici durumunda olabilirler. İletilen mesajı alan alıcının, öncelikle mesajı anlaması ardından yorumlaması ve son olarak da geri bildirimde bulunması gerekir. Eğer alıcı, dinlemeden ve alınan iletinin içeriği anlamadan geri bildirimde bulunursa, bireyler arası iletişim engellenmiş olur. Dolayısıyla bireyler arası iletişim engelleri çatışmalara sebebiyet verir.

Bireyler arasında karşı tarafın anlatılan konuya vakıf olmama, ilgi duymama, kendi bildiklerini daha doğru sayma ve karşı tarafa yönelik ön yargılar besliyor olma gibi sebeplerden dolayı, dinleme sağlıklı bir şekilde gerçekleşmeyebilir. Karşılıklı iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulabilmesi için iyi bir dinleyici olduğumuzu karşı tarafa hissettirmemiz, iletilen mesajlara ilgili olduğumuzu göstermemiz gerekir.

Karşılıklı iletişimin gerçekleştiği esnada; başka şeylerle ilgilenmemek, sessiz bir ortam sağlamak ve olası gürültüleri izole ederek iletişimin kopmasına neden olabilecek hususları engellemek iletişimin üzerinde olumlu etki bırakacaktır. Aksi halde; gönderici konumunda olan bireyin, alıcı tarafından dinlenmediği hissine kapılması, taraflar arası saygı ve nezaket hukukuna zarar vereceğinden, iletişim dinleme problemlerinden kaynaklı bir biçimde zarar görür. Bu durumda taraflar arası çatışmaların çıkması muhtemel olabilmektedir.

1.4. Çatışma Türleri

Çatışma; çeşitli disiplinlerin alanına giren, üzerinde çalıştığı bir kavramdır. Literatür incelendiğinde; çatışma kavramının, kapsamının geniş olmasından dolayı, çeşitli ölçütler kullanılarak sınıflandırıldığı gözlenmektedir.

Çalışmamızda çatışma; çatışmaya taraf olanlar açısından, meydana geliş şekilleri açısından, örgüt içirindeki yerleri bakımından, örgütteki işlevleri açısından ve son olarak rol çatışması olarak beş farklı ölçütte sınıflandırılmıştır.

1.4.1. Çatışmaya Taraf Olanlar Açısından Çatışma Türleri

Çatışmaya taraf olanlar açısından çatışma türleri; kişinin iç çatışması (içsel çatışma), kişiler arası çatışma, kişiler ve gruplar arası çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler arası çatışmalar olarak beş farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu çatışma türlerine aşağıda değinilmiştir.

1.4.1.1. Kişinin İç Çatışması (İçsel Çatışma)

Kişinin iç çatışması veya içsel çatışma; kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vs.) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışma türüdür (Koçel, 2014: 761). Örneğin, bir memura kendi amiri tarafından birbiriyle çelişen emirler verilmesi ya da iki farklı amir tarafından birbiriyle çelişen emirler verilmesi sonucu kişi kendini baskı altında hissederek emirlerin hangisini yapması gerektiğine kadar veremez (Ertürk, 2009: 219). Kişinin iç çatışmaları araştırmacılar tarafından yaklaşma-yaklaşma çatışması, kaçınma-kaçınma çatışması, yaklaşma-kaçınma çatışması olmak üzere üç türe ayrılmıştır. Bunlar;

Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması

Gerçekleştirilmek istenen iki amacın aynı derecede olumlu bulunması ve istenmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Ancak her iki amacı aynı anda gerçekleştirmek imkânsızdır. Yalnızca birisinin seçilmesi gerektiği durumlarda meydana gelir. Örneğin, yalnızca birisini alacak parası olan birisinin hem dizüstü bilgisayar, hem de akıllı telefon almak istemesi halinde, akıllı telefon veya dizüstü bilgisayar almak arasında bir tercih yapmakta tereddüt yaşaması halidir.

Kaçınma-Kaçınma Çatışması

Bireyin, iki veya daha fazla olumsuz durumdan birisini seçmek zorunda kaldığı çatışma durumudur. Örneğin bir şirketin iki şehirde yeni açılacak şubelerinden birinde görevlendirilecek olan personelin, iki şehirde de yaşamamayı eşit orada istememesi durumunda, istemediği iki şehir arasında tercih yapmaya zorlanır. İstemediği şehirlerden birisini işini kaybetme endişesiyle kabul eder.

Yaklaşma-Kaçınma Çatışması

Gerçekleştirilmek istenen bir durumun hem iyi hem de kötü sonuçlarının olmasıdır. Bu durumda kişi bir taraftan o amaca yaklaşmak isterken diğer taraftan o amacın uzaklaşmayı istemektedir.

Hangi etkinin daha büyük olduğu ise kişinin seşimini etkiler. Hem emekli olup toplu para almak isteyen hem de çalışma hayatını bırakmayı istemeyen kişinin yaşayacağı çatışma bu trdenir (Can ve diğerleri, 2015: 199).

1.4.1.2. Kişilerarası atışma

Örgütlerde iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütsel yapı içerisinde en çok gözlemlenen bu tür, birçok farklı nedenden kaynaklanabilir. Bunlardan bazıları; bireylerin karşılıklı birbirlerine takındıkları tutum, değer yargıları, algı ve bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanan nedenler şeklinde sıralanabilir. Yukarıda bahsettiğimiz; bireyin kendi içindeki yaşadığı çatışmalar, belli bir noktadan kişilerarası çatışmalara yol açabilir.

Kişilerarası ilişkilerin incelenmesinde, Johari Penceresi isimli modelden etkin bir biçimde yararlanılır. Söz konusu model Johari adını; John ve Harry isimli iki araştırmacının, ortaya attıkları model olduğu için isimlerinin birleşiminden almıştır.

Bu modelde, bireyler arasındaki anlaşmazlıkların ve ilişkilerin bozulmasının nedeni bireylerin hem kendileri ve hem de diğer kişiler hakkındaki yetersiz bilgilere sahip olmalarındır. Çünkü karşılıklı ilişkilerde bulunan bireyler bilgi yetersizliği nedeniyle korku ve gerilim içinde bulunurlar ve bu durum birbirlerinin davranış, konuşma ve tutumlarına yanlış yorum getirmelerine ve ayrıcı duyguların da devreye girmesi ile anlaşmazlık ve çatışmalara neden olur (Eren, 2015: 586-587).

Johari Penceresini bireyin iç yapısına adapte ederek dört boyutunu şu şekilde açıklayabiliriz.

Bireylerin Başkaları Tarafından	Bilinen Yönleri	Kişinin Kendisi Hakkında	
		Bildiği Hususlar	Bilmediği Hususlar
		Açık Bölge	Kör Bölge
	Bilinmeyen	Gizli Bölge	Bilinmeyen (Kapalı) Bölge

Şekil 4 Johari Penceresi

Kaynak: EREN, Erol 2015, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta., İstanbul, 2015, s.587

Açık Bölge

Kişinin hem kendi tarafından hem de başkaları tarafından bilinen yönlerini gösteren bölgedir. Bireylerin davranışlarını şekillendiren; duygu, düşünce ve algılamalarının en şeffaf olduğu durumdur. İletişimin bu boyutunda, kişilerin birbirleri hakkındaki duygu ve düşüncelerin açıklığı esastır.

Kör Bölge

Başkaları tarafından bilinen fakat kişinin kendisinin bilmediği veya farkına varamadığı tutum ve davranışları kapsar. Bu bölge, birey kendi öz benliği ve kişisel özelliklerinin bir kısmından haberdar olmadığı için kör bölge adını almıştır.

Gizli Bölge

Kişi, kendisinin sahip olduğu duygu düşünce ve niyetleri kendisi bilmektedir. Söz konusu duygu, düşünce ve niyetler diğer bireylerle çeşitli nedenlerle paylaşılmamaktadır. Bu nedenler arasında, güven eksikliği, örgüt içi iletişim problemleri, kişilik özellikleri ve kişinin kendi iç psikolojik dinamiklerinden kaynaklanan nedenler sayılabilir.

Bilinmeyen Bölge

Bireyin ne kendisinin ne de başkalarının bilmediği, duygu, düşünce ve niyetlerini kapsar. İnsanın benliğinde; tabiri caizse, keşfedilmemiş ve henüz ayak basılmamış, kimsenin varlığından haberdar olmadığı özelliklerinin saklı bulunduğu bölgedir. Söz konusu duygular, yetenekler uygun şartlar olmadığı ya da bu şartlar için tetikleyici olaylar gelişmediği sürece hiç keşfedilmez.

Bir bireyin sosyal ilişkileri ne derece kuvvetli ise, o kişinin açık bölgesi genişlemektedir, çünkü hem başkalarının gizli özelliklerini kavrama fırsatı vermekte ve hem de başkalarından geri besleme almak suretiyle, kendisi hakkında farkında olmadığı birçok özelliğini öğrenme fırsatı kazanmaktadır. Böylece gizli ve kör bölge sınırları aşağıya ve sağa doğru kaymaktadır (Eren, 2015: 587).

1.4.1.3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışma

Kişiler ve grupların arasında meydana gelen çatışmalar genellikle değer, inanç ve norm farklılıklarından kaynaklıdır. Bireylerin üyesi oldukları grupların biçimsel veya biçimsel olmamasına duruma göre değişiklik gösterebilmektedir.

İster biçimsel olsun, isterse olmasın her grubun takip ettiği ve izlediği norm ve stratejileri mevcuttur. Belirli standart ve hedeflerin gerisinde veya ilerisinde çıkan bireyler, grup tarafından cezalandırılır. Bu sebeple, grup ve kişi çatışma içerisine girer.

1.4.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışma

Grup içi çatışma, daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul etmek için onlar üzerine uyguladıkları baskıdan kaynaklanır (Şimşek, 1998: 279). Grupları ilgilendiren bir başka çatışma türü de gruplar arası çatışmalardır. Söz konusu çatışmalar örgütsel yapıda; grup-birey, grup-grup arası bütünleşmeleri sekteye uğratarak, örgütsel bütünleşmeye engel olucu nitelikte olabilmektedir.

Örgütlerde gruplar arası çatışma, birimler arasında iletişimsel eksiklere ve aksaklıklara sebep olarak, örgütün işleyişini dolayısıyla hedeflerine ulaşmasını engellemektedir. Örgütün yaşamsal kanallarına ciddi zarar verebilecek olan bu gibi durumlar, örgüt yöneticileri tarafından iyi bir şekilde yönetilmelidir (Çolak, 2011: 36). Yöneticiler çatışmaların zararlı ve engelleyici olabileceğini bilmelidir. Buna mâni olmak ve çatışmaların faydalı olmalarını sağlamak için örgüt içi süreçlerde ortaya çıkan sorunlara ve çalışanların arasında olabilecek çekişmelere dikkat etmelidir. Bu ancak yöneticilerin çalışanlara iyi bir iletişim içinde olduğu durumlarda başarılabilir bir şeydir.

1.4.1.5. Örgütler Arası Çatışma

Örgütler arası çatışmalar; örgütlerin başka örgütlerle girdikleri çatışmaları ifade eder. Ekonomik yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin, örgütsel amaçları ve devamlılıklarını sağlamaları için, çeşitli nedenlerle ilişki içerisinde bulunduğu diğer örgütlerle çatışma yaşaması muhtemeldir.

Piyasa koşullarında örgütler; örgüt ekonomik olarak yaşamasını sağlayabilmek için, müşterilerinin gereksinmelerini en iyi şekilde karşılamayı ve rakipleri karşısında etkin bir rekabet kabiliyetine sahip olmayı isterler. Dolayısı ile bu durum, örgütler arası çatışmalara neden olmaktadır.

Bu tür çatışmalar ekonomik rekabetle sınırlı kalmak şartıyla istenilen bir durumdur. Çünkü bu sayede kaynaklar etkin bir şekilde kullanılarak, düşük fiyatlı ama kaliteli ürünler ve hizmetler sunulabilir (Koçel, 2001: 537; Şimşek, 1998: 281).

1.4.2. Çatışmaların Meydana Geliş Şekline Göre Çatışma Türleri

Çatışmalar meydana geliş şekillerine göre; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma ve açık çatışma olarak sınıflandırılır. Meydana geliş şekillerine göre çatışma türleri aşağıda değinilmektedir.

1.4.2.1. Potansiyel Çatışma

Örgüt içinde, henüz mevcut olmayan ancak çatışmaya neden olabilecek durumlar söz konusu olduğunda potansiyel çatışmadan bahsedilebilir (Ertürk, 2013: 257). Örgüt içerisindeki bireylerin amaçlarının farklı olması ya da örgüt kaynaklarının kıtlığı sonucu kıt kaynakların, örgüt birimleri arasındaki dağılım miktarı üzerinden yaşanabilecek muhtemel gerilimler çatışma potansiyelini harekete geçirebilecek durumlar olarak görülebirlirler.

1.4.2.1. Algılanan Çatışma

Algılama, kişinin bir durumu olduğu gibi kaydetmesi değil, onu kendine göre yorumlamasıdır. Bir başka deyişle algılama, dünyadaki şeyleri gerçeğinden farklı ve benzersiz bir şekilde sunan karmaşık bir kavrama ve biliş sürecidir (Can ve diğerleri, 2015: 39).

Algılanan çatışma ise; örgütsel yapı içinde bireylerin, karşılıklı etkileşimleri sonucu ortaya çıkan olay ve durumları algılama düzeyleri ile ilgilidir. Çatışmanın varlığından bahsedebilmek için, çatışmaya taraf olan bireyler tarafından bir çatışma durumunun algılanması gereklidir.

1.4.2.2. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, algılanan çatışmalardan farklı içerikli bir çatışma türüdür. Bireyler aralarındaki görüş ayrılıklarının farkındadırlar. Bireylerarası yaşanan gerilim hali durumun, açık bir çatışma şekline dönüşmeden, yalnızca birbirleri hakkında olumsuz duyguların oluşmasına sebep olmaktadır.

Bu çatışma türü, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örneğin taraflar, kızgın, kırgın, endişeli, paylamaya hazır olabilir ve taraflar, birbirleri arasında bir çatışma çıkacağını hissedebilir hale gelirler (Koçel, 2014: 760). Hissedilen çatışma artık tarafların aralarındaki uyumsuzluğu gizleyemediği ya da bastıramadığı durumu niteler. Çıkarların çelişmesi artık bastırılmaz ve sorunlara yaratır haldedir. Bu ise grup üyelerinin birbirlerine karşı hissedilir bir şekilde tepkiler vermelerine yol açmaktadır.

1.4.2.4. Açık Çatışma

Algılanan ve hissedilen çatışmadan farklı olarak, tarafların fiilen sergiledikleri davranışlar söz konusudur. Çatışmanın su yüzüne çıktığı bu çatışma türünde, bireylerin fiili olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar, söz ve güce dayalı olabilmektedir.

Açık çatışmada, karşıt grupların veya kişilerin, ihtiyaç hissettikleri bilgileri almasının ve amaçlarına ulaşmasının engellenmesi gibi durumlarda, iki tarafın da yaşanan çatışmanın farkında olması halinde yaşanan bütün bu sürecin tamamı “açık çatışma”yı ifade etmektedir (Çolak, 2011: 38).

1.4.3. Çatışmaların Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışma Türleri

Örgüt içindeki yerine göre çatışmalar; dikey, yatay çatışma ve emir-komuta ve kurmay çatışması olarak üç grup altında sınıflandırılmaktadır.

1.4.3.1. Dikey Çatışma

Dikey çatışma, örgütün farklı düzeyde veya kademelerindeki (ast-üst) üyeleri arasında meydana gelir. Çoğunlukla ast-üst çatışmaları olarak bilinen bu çatışma türünde, yöneticilerin sürekli olarak astlarını kontrol altına almaya dönük çabaları, astlar tarafından dirençle karşılanır. Direnç göstermelerinin sebebi, yöneticilerin astları kontrol çabaları, kendilerinin hedeflerine ulaşmalarını engelleyici bir tutum olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. Ast konumunda bulunan kişiler, yönetici konumundaki üstlerinin aşırı kontrolcü ve müdahaleci yaklaşımlarını, kendi kişisel özgürlüklerine tehdit olarak algılayıp, yöneticileri ile çatışma içerisine girebilirler.

Dikey çatışmalar örgütlerde sık görülen çatışma türlerini oluşturmaktadır. Özellikle yetersiz iletişim, amaçlardaki farklılıklar, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki yetersizler dikey çatışmaları beraberinde getirmektedir (Özalp, Kirel, 2005:400).

1.4.3.2. Yatay Çatışma

Yatay çatışma, organizasyon içinde aynı hiyerarşi seviyesinde bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalardır. Farklı amaçları paylaşan, kıt kaynakları kullanan, birbirine rakip durumda olan eşit hiyerarşi düzeyindeki personel arasındaki çatışma örnek olarak gösterilebilir (Ertürk, 2013: 258).

Bu çatışma türü genellikle; amaçların uyuşmaması, kişisel farklılıklardan, üstlere karşı hoş görünme yarışından ve dağıtılan kaynaklardan daha fazla pay alma gibi nedenlerle meydana gelmektedir.

1.4.3.3. Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma

Organizasyonlarda görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar meydana gelir. Kurmay birimde görev yapan personel genellikle konusunda uzman, iyi eğitim görmüş ve iyi yetiştirilmiş personeldir. Emir komuta personeli üzerinde yaptırım gücü yoktur. Sadece onların yapacakları işle ilgili yol gösterici ve tavsiye niteliğinde raporlar verebilir (Ertürk, 2013: 259).

Örgütün kurmay üyeleri dikey yetkiye sahip değildirler. Başka bir deyişle örgütün kurmay üyeleri örgütsel faaliyetlerin ve stratejik kararların alındığı kararlarda pay sahibi olmadıkları ve yetki bakımından sorumsuz oldukları için, sonuçları itibariyle başarısız olma riski taşıyan düşünce ve eylemleri rahatlıkla savunabilmektedirler. Ancak emir-komuta yetkisine sahip olan örgütün üyeleri yaptıkları ve yapacakları faaliyetlerden, alacakları kararlardan ve sonuçları itibariyle başarıdan veya başarısızlıktan sorumludurlar.

Emir-komuta yetkisine sahip yöneticiler, kurmay personelin uzman olduğu bir konudaki tavsiyelerini, içinde riskler barındırmaları halinde başarısız sonuçlardan sorumlu tutulmamak için uygulamaktan kaçınmak isteyebilirler. Bu gibi durumlarda emir-komuta personeli ve kurmay personelin yetki ve konum kaynaklı çatışmaları yaşamaları muhtemeldir.

1.4.4. Çatışmanın Örgütteki İşlevlerine Göre Çatışma Türleri

Çatışmanın örgütteki işlevlerine göre çatışma türlerine göre yapılan gruplandırmada fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere iki çatışma türü yer almaktadır. Bu çatışma türleri aşağıda açıklanmıştır.

1.4.4.1. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olan çatışmalardır (Ertürk, 2013: 259). Bu tanımdan hareketle; çatışmalar örgütsel yapının değişen çevreye, ekonomik şartlara ve örgütsel başarımının artışına katkı sağlayıcı ve yapıcı etkilere sahiplerse, o zaman fonksiyonel çatışmaların varlığından söz edilebilir.

Çatışmaları topyekûn yıkıcı ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinin önünde mâni ortadan kaldırılmasının gerekli olduğunu varsayan klasik ve neoklasik yönetim anlayışının aksine, modern anlayış çatışmaların doğru yönetildikleri ve yönlendirildikleri durumlarda fonksiyonel (işlevsel) olabileceği söylemektedir.

Fonksiyonel çatışmalar, örgütün içerisindeki uyuşmazlıkların ve sorunların gün yüzüne çıkmasına katkı sağlar.

1.4.4.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Karar sürecini etkileyen, bilgi akış sistemini bozan, güç mücadelelerini kuvvetlendiren, motivasyonu zayıflatan çatışmalar fonksiyonel olmayan çatışma örnekleridir (Koçel, 2014: 259). Örgütlerin amacı çatışmaların olumlu sonuçlara ve iyileşmelere yol açmasıdır. Bu ise çatışmaların yönetilmesi ve sonuca erdirilmesi sürecine bağlıdır.

Örgüt içinde de olsa çatışmalar yıkıcılaşabilir ve örgüt işleyişine zarar verir hale gelebilir. Bu türden çatışmalar istenmeyen türde çatışmalara örnektir.

Bu çatışma türünde kişiler arası görüş ayrılıkları; yıkıcı, negatif ön yargıları içeren verimliliği azaltıcı sonuçlara kadar varabilecek çatışmaların doğmasına neden olmaktadır. Örgütler için zararlı olan bu çatışmalar zamanında ve doğru şekilde tespit edilmemeleri durumunda hem çatışmaya taraf olan bireylere hem de örgütün geneline hasar bırakıcı nitelikte olabilmektedirler.

1.4.5. Rol Çatışması

Bireyler toplumda ve örgütlerde çeşitli rolleri üstlenirler. Üstlenilen roller; sürekli değişen ve ilerleyen teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimin getirdiği farklılaşmaların etkisiyle karmaşıklaşmaya ve çok yönlü olmaya başlamıştır. Modern öncesi yönetim anlayışı çerçevesinde örgütler üretim, muhasebe, pazarlama gibi birkaç ana birimden meydana gelirken, günümüzde bilgi işlem, insan kaynakları, tanıtım pazarlama, ar-ge ve halkla ilişkiler gibi yeni birimlere sahiptirler. Söz konusu birimlerin ve bu birimleri meydana getiren bireylerin çeşitli nedenlerden dolayı kişilerarası fonksiyonel olmayan çatışmaları yaşamamaları için söz konusu birimlerinin yöneticileri tarafından örgütsel amaçlara ulaşılmasını sağlayacak rollerin ne olduğunun ve sınırlarının çizilmesi gerekmektedir.

Rol çatışması; bireyden beklenen ve bireyin yapması gereken arasındaki uyumsuzluktur. Başka bir deyişle birey iki ayrı kaynaktan baskı altında kalabilir. İki yöneticinin alt kadroda çalışan bireyden birbiriyle çatışan istekler de bulunması bireyi rol çatışmasına iter (Ertürk, 1994: 223). Bireyin aynı anda birbiriyle farklı ve çelişkili iki farklı rolü yerine getirmeye çalıştığı durumlarda rollerin gereklerinin farklı oluşu sebebiyle roller arası çatışma söz konusu olmaktadır. Benzer şekilde bireyin rolden beklentisiyle gerçekte var olan gereklilikleri ve sonuçları arasındaki uyumsuzluklar da çatışmaya neden olabilir.

Rol çatışmalarını çalışmamızda; rol göndericinin kendi içindeki çatışması, göndericiler arası rol çatışması, kişi rol çatışması, roller arası çatışma ve rol belirsizliğinden oluşan beş başlık altında incelenecektir.

1.4.5.1. Rol Göndericinin Kendi İçinde Çatışması

Genellikle dikey yetkiye sahip amir konumundaki yöneticilerin; rol yükümlüsü konumunda bulunan astlarına, birbirleriyle çelişen farklı rolleri yüklemesiyle (göndermesiyle) meydana gelen bir rol çatışma türüdür.

Örneğin inşaat sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yöneticisinin devam etmekte olan bir projenin saha ekibine projenin hızlandırılması talimatı verip, ancak bu sağlayacak gerekli mali kaynağı yaratmamasını buna örnek olarak gösterebilir.

1.4.5.2. Göndericiler Arası Rol Çatışması

Rol göndericilerinin; birbirlerinden farklı ve uyumsuz rol beklentilerinin, rol yüklenicilerin rollerini uygulamalarında onları çelişki ve çatışma içine sürükleyen durumlardır.

Örneğin; işletmenin yöneticisi tarafından mesai saatlerinde çalışanların sosyal medya da fazla zaman harcamalarını ve işlerini aksatmalarının önüne geçme gerekçesiyle bilgi işlem personelinin gerekli önlemlerin alınmasını talep eder. Yöneticinin talebi bilgi işlem sorumlusu tarafından hayata geçirilmesi neticesi, sosyal medya erişimi kısıtlanan personel, söz konusu bilgi işlem sorumlusundan erişim engelinin aşılması konusunda yardım talep etmektedir. Söz konusu iki farklı rol göndericisi olan yönetici ve internet erişimi kısıtlanan personelin, bilgi işlem sorumlusu üzerinde farklı iki beklentiye sahip olması bu çatışma türüne örnek olarak gösterilebilir.

1.4.5.3. Kişi-Rol Çatışması

Kişi-rol çatışması; rol yükleniciye gönderilen rol beklentilerinin bireyin değerlerine, inançlarına ve yeteneklerine uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bir satış personelinin inanç ve değerlerine ters düşmesine rağmen, daha fazla gelir ve rakiplerini geçmek için çeşitli hilelere başvurması bu duruma örnek olarak gösterebilir.

1.4.5.4. Roller Arası Çatışma

Bireyler toplumsal hayatın bir gereği olarak toplum içerisinde çeşitli gruplara üye olmaktan kaynaklı birbirinden farklı kimi zaman birbirleriyle çelişen çeşitli rolleri yüklenerek hayatlarını sürdürürler. Dolayısıyla roller arası çatışma; rol yüklenici bireyin üyesi olduğu bir grubun rol beklentilerinin, üyesi olduğu başka bir grubun rol beklentileriyle örtüşmediği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin inşaat firmasında görevli bir mühendis yeni girişilecek proje için yöneticilerinin kendisinden normal şartlarda beklediği rolün ötesinde daha yoğun çalışma temposu beklerken, ailesinin kendileriyle ilgilenen ve zaman geçiren eş/baba rolü arasında çatışma yaşayabilir.

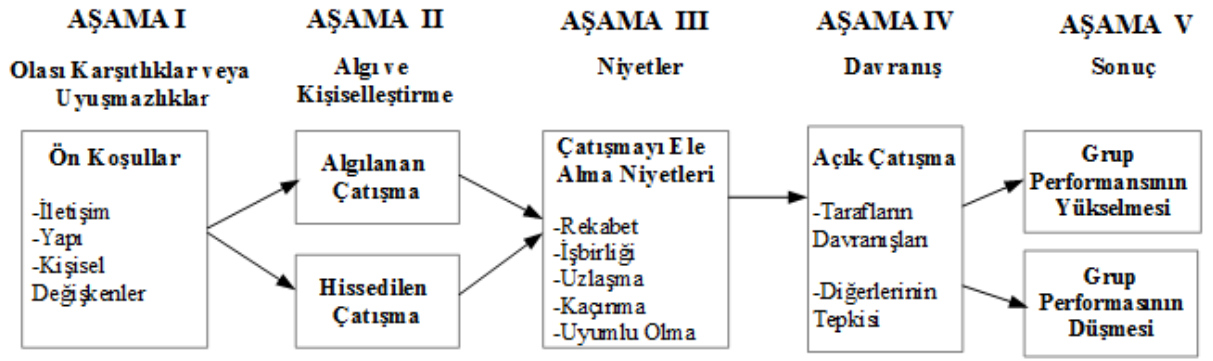
1.4.5.5. Rol Belirsizliği

Rol çatışmalarının başka bir türü de rol belirsizliğidir. Rol belirsizliği; rol yüklenicinin, yüklendiği rolün gereği olarak ne yapması gerektiğini bilmediği durumlarda meydana gelir. Bu belirsizlik hali kimi zaman görev ve sorumluluklardan kaynaklı belirsizlikler olarak, kimi zaman da sosyal ve duygusal belirsizliklerden kaynaklı olarak yaşanan durumlardır.

Görevlerden kaynaklı belirsizliğe yeni işe başlamış bir kişinin hangi işi yapması için alındığını bilmemesi ve işin sınırlarının ne olduğunun belirli olmamasından kaynaklı yaşadığı belirsizliği örnek olarak verebiliriz. Sosyal ve duygusal belirsizliğe ise, bireyin yeni üyesi olduğu örgütün diğer üyelerinin değerlendirme kıstas ölçütlerini bilememesinden ve yeterli geri bildirimleri alamaması veya yorumlayamamasından kaynaklı olarak yaşadığı durumu örnek verebiliriz.

1.5. Çatışma Süreci

Çatışma süreci beş aşamadan oluşur. Bunlar; olası karşıtlıklar ve uyumsuzluk, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve çıktılar (sonuçlar) şeklinde sıralanabilir. Çatışma süreci Şekil.5 de gösterilmiştir.



Şekil 5 Çatışma Süreci

Kaynak: Robbins, Judge 2015, “Örgütsel Davranış”, Nobel., İstanbul, 2015, s.457

Olası Karşıtlıklar veya Uyuşmazlıklar

Çatışma sürecindeki ilk aşama, çatışmanın ortaya çıkması için fırsatları yaratan şartların oluşmasını içerir. Bu şartların doğrudan çatışmaya dönüşmeleri gerekmez ancak çatışmanın ortaya çıkması için bu şartlardan birisi gereklidir (Robbin, Judge, 2015: 457). Bu aşama çatışmanın nedenlerini ve kaynaklarını içerir.

Örgütün üyeleri arasındaki iletişim problemleri çatışmaları meydana getirmektedir. Çünkü kelimelerin kişiden kişiye ifade ettikleri anlam ve çağrışımlar farklıdır. Farklı çağrışımlar ve jargonların kullanımı iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulmasına ve bilgi kirliliğine neden olabilir. İletişimin kurulmasına mani olucu faktörler çatışmanın iletişimden kaynaklı öncül koşullarını oluşturmaktadır.

Çatışmanın bir diğer öncül koşulu örgütün yapısıdır. Örgütün büyüklüğü, örgüt içi uzmanlaşma gibi faktörler örgüt içi çatışmalara sebebiyet verebilirler. Yapısal nedenlerden kaynaklı yetki ve sorumlulukların sınırlarının belirsizliği, adaletsiz ödüllendirme sistemleri ve kaynaklar yönünden bağımlı olma durumları örnek olarak verilebilir.

Çatışma kavramı için öncül koşulları sağlayan bir diğer faktör de bireysel değişkenlerdir. Bireylerin kişiliği, duyguları ve değerleri çatışma sürecinde etkin olmaktadır.

Kıt kaynaklar, örgütsel adalet ve iletişiminin sağlıklı olması, örgütün üyelerinin arasında eşgüdüm problemlerine neden olmakta, güç ve statülerin farklılaşması potansiyel çatışma kavramını ortaya çıkartır.

Algı ve Kişiselleştirme

Örgütlerde bireyler arasında olası karşıtlıklar veya uyuşmazlıkların meydana gelmesi ve söz konusu durumun taraflardan herhangi birini olumsuz olarak etkilemesi çatışma sürecindeki algı ve kişiselleştirme aşamasını beraberinde getirecektir (Erden, 2012: 136).

Çatışma kavramının tanımlanması bu aşamada gerçekleşir. Bu aşamada taraflar duygusal düzeylerinin katkısıyla, algılarını yorumlayarak çatışmanın kaynağı hakkında karar verirler.

Algı ve kişiselleştirme aşamasında çatışmalar; algılanan ve hissedilen çatışma türüne dönüşmüştür (Robbins, Judge, 2012: 459). Algılan çatışmada taraflar tam olarak çatışmanın sebebine dair açıklama getiremeseler de çatışmanın olgusal olarak farkındadırlar. Bu durumda uyumsuzluğun taraflarca farkına varılması, grup üyeleri arasında gerginlik ve huzursuzluk gibi duygusal tepkilerin oluşmasına neden olabilmektedir. Hissedilen çatışma ise; algılanan çatışma sürecindeki durumların taraflarca paylaşılması ve görüş farklılıklarının su yüzüne çıkmasıyla çatışma olgusunun algılanan aşamadan hissedilen aşamaya geçişini ifade eder.

Niyetler

Bu aşamada bireylerin hisleri, duyguları ve algıları belli bir şekilde davranış gösterme yönünde kararlı bir görünüşe sahip olmuştur. Örgüt yapısı içinde faaliyet gösteren bireylerin karşılıklı olarak birbirlerine yönelik “kötü niyet” atfetmeleri sık görülen bir çatışma kaynağı olarak göze çarpmaktadır. Bununla birlikte bireylerin niyetleri ve pratikte gerçekleştirdikleri eylemleri arasında farklar oluşabilmekte ve tamamen uyuşmayabilmektedir.

Taraflar söz konusu aşamada; rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınmacı veya uyumsuzluk özelliği gösteren davranış niyetlerine sahip olabilirler (Robbins, Judge, 2012: 459).

Davranış

Davranış aşamasında çatışma olgusu su yüzüne çıkmış ve kendini belli etmiştir. Söz konusu aşama taraflar arası anlaşmazlıklar; tarafların ifadelerine, eylemlerine ve tepkilerine yansımış ve açıktan gösterilmeye başlanmıştır.

Çatışmanın yoğunluğuna ve süresine bağlı olarak değişik davranış biçimleri oluşur. Bu davranışlar en düşük seviyelerde anlaşmazlık ve yanlış anlamalar olarak ortaya çıkarken, yüksek seviyelerde ise sözlü saldırılar, tehdit, fiziksel saldırı haline dönüşür (Şimşek ve Kınır, 2006: 51).

Çıktılar

Çatışma süreci doğası itibariyle taraflar arasında karşılıklı etkileşime dayalı pek çok sonucu beraberinde getirir. Örgüt üyelerinin çatışma süreci boyunca birbirleri arasındaki eylem-karşı eylem tarzındaki çatışmalar, Şekil.4 gösterildiği gibi grup performansını artırırsa bu çıktılar işlevsel olabilir, düşürdüğü durumlarda ise çıktılar işlevi bozucu nitelikte olabilirler (Robbins, Judge, 2015: 462).

1.6. Çatışmanın Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Örgütlerde yaşanan çatışmalar sonuçları itibariyle, örgütsel yapı üzerinde bir takım olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olurlar. Çatışmalar işlevsel oldukları takdirde; örgüt üyelerinin motivasyonuna, sorunları tespit etmelerine ve yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasına yardımcı olabilirler. Eğer çatışmalar işlevsel olmayan nitelikte yaşıyorsa; örgüt üyelerinin, hedeflerinden uzaklaşmasına, savunmacı davranış kalıplarının gelişmesine, gerçeği çarpıtma gibi çatışmanın şiddetini artıracak ilave çatışma nedenlerini ortaya çıkararak örgüt amaçlarına ulaşılmasını güçleştirecek durumlara sebebiyet verebilirler.

1.6.1. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumlu Etkiler

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 (Seval, 2006: 251). Örgütler çatışmaları yönetmek ve olumlu sonuçlara erdirmek için yollar geliştirirler, çünkü çatışmaların zararlı olma riskleri vardır. Kaçınılmaz olan çatışma ancak iyi bir yönetimle faydalı hale gelebilir. Önemli husus çatışmaların çalışanlar arasında iş sürecini etkileyen sorunların varlığına işaret ettiği gerçeğini bilmektir. İş süreçlerini iyileştirmenin ve daha verimli hale getirmenin yolu bu süreçlerde ortaya çıkan tüm sorunları olduğu gibi çatışmaları da dikkate almaktan geçer. Bu koşulla çatışmalar faydalı hale getirilebilir.

Örgütsel çatışmaların örgüt ve üyelerinin üzerinde bir takım olumlu etkileri beraberlerinde getirdikleri bilinmektedir. Örgüt yapısı içerisinde meydana gelen çatışmaların varlığı; rekabete, zihinsel faaliyetlerin ve bireylerdeki farkındalık düzeylerinde artışa, bunun sonucu olarak problemlerini çözümü için arayışlara girmelerini teşvik edici bir durum teşkil etmektedir. Çatışmalar, modern örgütlerin yaşaması için hayati önem taşıyan uzmanlıkların gelişmesini ve yayılmasına katkıda bulunur.

Çatışmaların genel olarak örgüt üzerindeki olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Örgütte; bireylerarası, gruplar arası tartışma ortamları yaratır.
- Muhtemel sorunlara karşı örgüt üyelerinin ilgisini artırır ve sorun çözmeye dair yeteneklerin gelişmesine katkıda bulunur.
- Örgüt üyeleri arası rekabetçi bir ortam sağlar.
- Yaratıcılığı, yeni fikirlerin gelişmesini tetikler.
- Örgüt yapısı içerisinde faaliyet gösteren bireylerin örgütte var olan sorunlara, problemlere karşı ilgi sahibi olmalarını teşvik eder.
- Örgüte durağanlığın ötesinde dinamik bir yapı kazandırır.
- Tartışma, fikir beyan etme gibi katkılarından dolayı örgütün demokratik bir yapıya bürünmesine yardımcı olur.
- Çatışma olgusu örgütlere; yenilikçi bir ruh, değişiminden yana bir tavır ve yaratıcı bakış açısına sahip olması konusunda yapısal olarak olumlu katkılar sağlar.

1.6.2. Çatışma Sonucu Ortaya Çıkan Olumsuz Etkiler

Çatışma olgusu örgüt üzerinde her zaman olumlu etkilere sahip olmayabilmektedir. Eğer doğru teşhis edilemezler ve kontrol edilemezlerse çatışmalar; taraflar arası iş birliği duygusunu azaltabilir, fikir ve görüş ayrılıklarının derinleşmesine neden olabilir, karar almayı zorlaştırabilir, örgüt üyelerinin birbirlerine ve örgüte karşı yabancılaşmasına katkı sağlayabilir. Çatışmaların yıkıcı bir eğilim gösterdiği örgütlerde; bireyler işlerini boşlayarak devamsızlık yapma eğilimi içinde olabilirler. Dolayısı ile bireyler kendi bireysel kaygılarını öne çekerek, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının üstünde görme eğilimi içinde bulunabilirler.

Bu durum örgüt içi disiplinsiz ve düzensiz bir ortamı doğurur. Çatışmaların genel olarak örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Özalp, Kırel 2005: 396; Seval, 2006: 252; Karip, 2000: 24-25).

- Çatışma olgusu örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çatışma, örgüt bünyesinde iletişimi geciktirmekte, grup bağımlılığını azaltabilmekte ve böylelikle grup amaçlarının önemini ikinci dereceye düşürmektedir.
- Çatışma nedeniyle aşırı tavizler verilmesi örgütün amaçlarından uzaklaşmasına neden olur.
- Örgütte var olan çatışma bireylerin, toplumsal ve iş ilişkilerini bozulmasına ve bireylerde stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarına ortaya çıkmasına neden olmaktadır.
- Örgütlerdeki çatışmalar değişime yenliğe katkı sağlayacağı gibi yıkıcı bir çatışmada değişime karşı direnci de tetikleyebilir.
- İşgören devir hızında artış görülür.
- Örgüt de motivasyon düşüklüğüne neden olur.
- Çatışma olgusunun yaşandığı örgütlerde güvensizlik ve şüphecilğe dayanan bir örgüt iklimi mevcuttur.
- Örgütsel bağlılık duygusunun azalmasını beraberinde getirmektedir.

BÖLÜM 2

ÇATIŞMANIN ÇÖZÜMÜ VE YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Her birinin diğferinden farklı amaçlara, düşünce yapılarına ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin bir araya gelip oluşturdukları her toplumsal yapı içerisinde birbirleriyle etkileşim içine girmeleri ve girdikleri etkileşim sonucunda bir diğferinden farklı olmanın sonucu olarak çatışmanın ortaya çıkması kaçınılmazdır. Burada önemli olan husus örgütün amaçlarına ulaşma noktasında, çatışmaların nasıl etki ettiğidir. Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi çatışmanın örgüt için yapıcı, geliştirici yönleri olduğu gibi, yıkıcı ve zarar verici taraflarının olduğu da bilinmektedir. Modern öncesi yönetim yaklaşımları açısından çatışma; zararlı, örgüt amaçlarına ulaşılması önünde engel ve ortadan bir an önce kaldırılması gereken bir olgu olarak görülmekteydi. Modern yönetim yaklaşımı ise; çatışmaların fonksiyonel olmayan özellikte olabileceğini kabul etmekle birlikte, eğer çatışma kaynağının iyi analiz edilmesi ve çözüme kavuşturulması ve yönetilmesine dair girişimlerde bulunulup dengeli bir çatışma çözümü yönetimi geliştirilebilirse, çatışmaların işlevsel yönleri örgüt amaçlarına ulaşmada katkı sağlayabileceği görüşündedir.

Çatışmanın hiç olmaması, çok sıkıcı bir durum olmakla beraber aynı zamanda çatışmanın baskı altına alındığının göstergesidir. Çatışma gerçekte ne kötüdür ne de iyi. Aksine memnuniyetsizliklerin ve doyumsuzlukların varlığı, örgüt içerisinde yönetsel uygulamaların tekrardan değerlendirilip, örgüt etkinliğini geliştirerek yeni uygulamaların geliştirilmesine neden olur (Bayrak, 1996:21). Bu bakımdan çatışmalar iyi değerlendirildikleri durumda gelişime yardımcı olan öğelerdir. Örgütsel ve kurumsal yaşamın baskıcı hale gelmesine karşı bir panzehir işlevine sahip olabilirler.

Örgüt iç çatışmaların fonksiyonel ya da fonksiyonel olmadığını tespiti yapıldıktan sonra çatışmanın çözümlenmesi ve yönetilmesine dair stratejiler geliştirilir. Çünkü çatışmalar kaçınılmazdır.

Örgüt yapısı içindeki bireylerin kurumsal olarak ya da bireysel olarak örgütte çatışmanın olmadığına dair kanaatlerini olması, örgütte çatışmanın olmadığı anlamına gelmez. Aksine çatışmanın baskılanması ve yok sayılması durumu muhtemeldir.

Çatışmalar baskılanmaları halinde dahi bireylerin iç dünyalarında varlıklarını sürdürmekte, açığa çıkacağı zamanı beklemektedir. Yöneticiler; çatışmaların baskılanmasının ve yok sayılmasının önüne geçmeli, hangi çatışmaların örgütsel amaçlara etkisi açısından, fonksiyonel veya fonksiyonel olmayan çatışmalar olduğuna karar vermeli ve uygun çatışma çözümünün uygulanması ve yönetilmesini sağlamadılar.

2.1. Çatışmanın Analizi

Çatışmaların örgüt yapısına olumlu ve olumsuz etkilerini anlamak, fonksiyonel olan ve olmayan çatışmaların örgüt üyelerine ve örgütün yapısına nasıl yansıdığını kavramak için öncelikle kapsamlı bir analizi gereklidir. Burada fonksiyonel olan ve olmayan çatışmalar çoğunlukla olumlu ve olumsuz etki yapacak çatışmalara karşılık gelirler. Bu bakımdan en başta çatışmayı iyi ya da kötü şeklinde nitелеmek yerine fonksiyonel ya da olumlu etki edebilecek olanlarla karşıt durumdakileri ayırmak daha yerinde bir yaklaşımdır.

Örgüt içinde meydana gelen fonksiyonel olan veya olmayan çatışmaların nasıl yönetilmesi gerektiği konusu yöneticilerin en sık karşılaştıkları sorunlardandır. Çatışmaların çözülmesi ve yönetilmesine dair pek çok yöntem mevcuttur. Bu yöntemlerden hangisinin mevcut duruma uygun olduğunun tespiti ancak çatışmanın tam ve sağlıklı bir analizine bağlıdır. Analiz sürecinin sağlıklı işleyebilmesi için öncelikle verilerin toplanış ve değerlendirme biçimi hakkaniyetle yapılmalıdır. Bu yüzden çatışmanın analizinin yapılması ve sonrasında hangi çatışma çözümü ve yönetimi biçiminin kullanılacağına karar verilmesi önemlidir. Söz konusu kararın uygulayıcısı olacak kişinin/yöneticinin veya uzman personelin ya da danışmanın (danışmanlık hizmeti alınıyorsa) sosyal bilimlerde özellikle çatışma yönetimi konusunda bilgi sahibi, sabırlı, diğer kişilerin duygu düşünce ve tutum-davranışlarını anlayabilecek kapasite de olması gereklidir. Örgütler ve kurumlar, en azından belli dönemler içinde süreklilik arz etmek zorunda olduklarından ve işleyişleri içine çatışmaların ortaya çıkması ve ele alınması kaçınılmaz olduğundan örgüt dahilinde çatışmayla ilgili politikaların ve uygulayıcılarının var olması zorunludur.

Çatışmaların yarattığı verimsizlik ve diğer zararlar göz önüne alındığında ise bu uygulayıcıların ve politikaların sürekli olarak geliştirilmesi de gerekir. Çatışmanın analizinde şu sorulardan yararlanılabilir:

- Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler ve gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?
- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan müdahale etmeksizin kendi aralarında kabul edebilecekleri çözüm yolları bulabilirler mi?
- Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözüm etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir? (Eren, 2015: 572-573).

Bu soruların cevaplanması çatışmalardan faydalı biçimde yararlanmak içindir. Bu sorular sayesinde çatışmanın tarafları, konusu, hangi yanlış uygulamalar sonucu ortaya çıktığı belirlenir. Bu temel soruların sorulması ile bir çatışmanın anlaşılması ve daha sonra da olumlu biçimde çözülmesi için ilk adım atılmış olur. Yine de belirtmek gerekir ki yukarıda bahsedilen sorular ancak temel niteliktedir ve her bir çatışma durumu kendi özel niteliklerine has sorularla ele alınıp detaylandırılmalıdır. Bu bakımdan çatışma çözümü yukarıdaki kalıp ya da şematik soruların sorulması ile ancak başlangıca ulaşır ve sonlandırılması ise taraflar, olaylar ve diğer unsurlar hakkında detaylı ve yeterli bir analizi gerektirir.

2.2. Örgütlerde Çatışma Çözümü ve Yönetimi Kavramı

Çatışmaların örgüt yapısının bir parçası olması ve örgütlerin doğaları gereği meydana gelmelerinin kaçınılmaz olması bir yana, taraflar açısından stres yaratan etkilerinden dolayı kaçınılmaz istenen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stres, çatışmaya taraf olanlar açısından fizyolojik ve psikolojik bakımdan bireyler üzerinde derin hasarlar bırakabilmektedir. Stresli bir yaşama maruz kalan bireylerde; kalp, şeker hastalığı, depresyon gibi hastalıklarına yakalanma ihtimali, olabildiğince stresten uzak yaşamayı başarabilen bir bireyden daha fazla olduğu yapılan klinik araştırmalar neticesinde bilinen bir durumdur. Yaşamlarının büyük bir kısımlarını değişik büyüklükteki örgütlerde çalışarak geçirmek zorunda kalan insanlar ve aynı zamanda örgütlerin kendileri çatışmalardan dolayı ağır biçimde yıpranabilirler ve bu iş gücü kaybına, hastalıklara, ekonomik yüklere ve diğer zararlara sebep olur. Genel anlamda çatışma yaşamın her alanında karşılaşılan bir olgu olduğundan kişilerin ve kurumların çatışma konusuna yeterli önemi vermeleri zorunludur.

Bu yüzden; çatışmaları çözümlmek ve çatışmaların yönetimini etkin olarak gerçekleştirmek, çatışmaların örgütteki bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf etmeye, örgütte faaliyet gösteren bireylerin akıl ve ruh sağlıklarını ve buna paralel olarak fizyolojik sağlıklarını koruyabilmelerine olanak sağlayabilmektedir. Bu durumda, bireysel olarak çatışmaların olumsuz etkilerine maruz kalmamış, bireysel başarı ve gelişimleri baltalanmamış olması, bireylerin örgütün verimliliğini artan bir ivme kazanması konusunda katkıda bulunmalarını sağlayabilmektedir. Çatışmalar bireylerin ruhsal sağlığından başlayarak tüm bir örgütün işleyişine kadar olan tüm bir alanı bozabilirler. Bu durum çatışmaların neden ilk olarak kötü olarak algılandığını gösterir. Gerçekten de çözümlenmeyen ve uzlaştırılmayan çatışmalar yıkıcı sonuçlara yol açarlar. Çatışmalar bireylerin yaşama güçlerini ve dirençlerini törpüler ve verimli çalışmalarını engellerler ve bu sebeple mutlaka ciddiye alınmaları gerekmektedir. Her türden örgütün çatışma ve çatışma çözümü konusuna özen göstermesi işte bu sebeple gereklidir.

Çatışma kaynaklarının bilinmesi; tanımlanması ve analizi bireysel anlamda örgüt üyelerinin ruhsal durumları ve kişilik uyumu, performansı üzerinde etkili olmasının yanı sıra, örgütsel anlamda yöneticiler, işverenler için çalışma uyumu, örgüt başarımı ve verimliliği bağlamında önemlidir. Çatışmaya konu olan olaylar çözüme kavuşturulamaz, çatışmalı süreç etkili bir şekilde yönetilip, sorunlar çözüme kavuşturulamaz ise, örgütün işleyişinin hasar alması durumu ile karşı karşıya kalınabilir. Bu durum bireyler üzerinde telafisi mümkün olmayan insani ve psikolojik sorunlara neden olurken, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyerek ekonomik kayıpların yaşanması ile sonuçlanabilecektir. Bireyler çalışma güçlerini ve ruh sağlıklarını onarılmaz biçimde yitirebilirler. Bu hem onların ve ailelerinin yaşamlarını bozar hem de malullük ve hastalık harcamaları dolayısı ile ülke ekonomisine zarar verir. Öte yandan çatışmanın dahil olduğu örgüt içinde ise iş kaybı, kaynak kaybı ve kalifiye eleman kaybı gibi sorunlar ortaya çıkar.

Çatışmanın yönetilmesi ve çatışmanın çözümlenmesi kavramları zaman zaman birbirinin içine geçerek, eş anlamlıymış gibi kullanılıyor olsalar da ifade ettikleri anlamlar farklıdır. Çatışmanın çözümü, meydana gelmiş ve hali hazırda var olan çatışmaların taraflar nezdinde uzlaştırılmasını bir nevi yatıştırılmasını ifade ederken, çatışma yönetimi ise; içerisinde çatışmanın çözümlenmesini de barındırmakla beraber, çözümlenme sürecine ek olarak çatışmanın muhtemel olumsuz sonuçlarını, yıkıcı etkilerini olumlu sonuçlara ve etkilere dönüştürülme sürecini ifade eder. Çatışma yönetiminde; çatışmaların “iyi”, “kötü” “faydalı” ve “zararlı” gibi sıfatlarla tanımlanması ve bir ayrıma gidilmesi söz konusu değildir. Bunun yerine çatışmanın analizi, çözümünü ve nihayetinde çatışmaların yönetilmesini esas alır. Örgütlerde çatışma yönetiminin etkili sürdürülmesi çatışmaların yaratıcı sonuçlar doğurması yönünde yönlendirilmesine katkı sağlayabilmektedir. Çatışma çözümü ile ilgili bir yaklaşım geliştirirken çatışmaya karşı ya da onun lehinde bir taraf almamak gerektiği bilinmelidir. Bir çatışma kendiliğinden ne iyi ne de kötü olabilir, aksine iyi ya da kötü olması ele alınmasına ve olumlu biçimde çözümlenmesine bağlıdır.

2.3. Çatışma Çözümü ve Yönetimi Yaklaşımları

Çatışmaların çözümüne ve nihayetinde yönetimine ilişkin tekniklerin geliştirilmesi, çatışmaların analitik olarak kaynaklarının, sebeplerinin incelenmesine bağlıdır. Yaşamın her alanında çatışma yaşanır ancak kurumsal olarak yaşananlarda durumu daha bilimsel olarak ele almak ve zararları engellemek gerekir. Bundan dolayı değişik disiplinlerden bilim insanların değişik kurumlarda ve değişik dönem ve yerlerdeki çatışmaları ele alıp incelemişlerdir. Bu çabaların bir sonucu olarak çatışmalar ve çözümleri ile ilgili belli kavramlar, yaklaşımlar ve teoriler ortaya çıkmıştır.

Çeşitli düşünürler tarafından çatışma çözümüne yönelik teknikler ortaya atılmıştır. Ancak çatışma çözüme ilişkin teknikleri ilk defa Blake, Shepard ve Mouton sistematik ve analitik bir biçimde incelemişlerdir. Bu düşünürler çatışmanın çözümü ve yönetilebilmesini; gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına; kullanılan tekniğin başarılı olmasının da şansa bağlılık derecesinin yüksek ya da düşük bulunmasına göre değerlendirerek incelemektedirler. Yine bu düşünürler ayrıca çözüm yolları önerirken çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem olup olmadığı kriterini de göz önünde bulundurmuşlardır (Eren, 2003: 619). Bahsedilen bu çatışma çözümü modeli aşağıda şema olarak sunulmuştur. Bu basit iki boyutlu model çatışma çözümleri hakkında her şeyi açıklamasa dahi işe yarar bir şema sunmaktadır.



Şekil 6 Blake, Shepard ve Mounton'un Çatışma Çözümleme Modeli

Kaynak: EREN, Erol 2016, "Yönetim ve Organizasyon", Beta., İstanbul, 2015, s.598
 Tablodan da anlaşılacağı üzere, araştırmacılara göre çatışma kaçınılmaz ve aynı zamanda taraflar arasında anlaşma mümkün değilse izlenecek seçenek aktiften pasife doğru şu şekildedir:

Rekabete yönelten ve taraflar arası çatışmayı kazanma-kaybetme güç mücadelesine/yarışına dönüştüren seçenek. Bu seçenekte taraflar kendi çıkar ve güçlerini hür biçimde ortaya koyarlar ve ortaya çıkan durum örgüt faydası bakımından değerlendirilerek çatışma nihayete erdirilir. Burada çatışmanın olumlu bir çözüm için serbest biçimde yaşanmasına izin verilir, yani taraflar bastırılmaz ya da biri diğerine boyun eğmeye zorlanmaz.

Dışardan üçüncü bir gözün hakemliğini öneren seçenek. Bu seçenekte hakem çatışmayı yine örgütün çıkarlarına göre el alır. Çözüme varabilmek için ise çatışmayı, konusunu, tarafların durumlarını ele alır ve yine örgüt faydasını azami hale getirmek için bir karara varır. Hakem çatışmayı yönetir ve tarafların iddialarını dinleyerek nihai kararı verir. Diğer hakemlik görevlerinde olduğu gibi burada da hakemin belli bir otoritesi ve aynı zamanda sorgulanabilme durumu vardır.

Çatışan tarafların arasında kura çekme veya maaşına zam yapma gibi yöntemlerle kaybeden tarafı kaderine razı etme şekli biçiminde değerlendiren seçenek. Bu yöntem taraflardan birinin hakkından vazgeçmesi ancak bunun karşılığında kendisine başka bir fayda sunulmasına dayanır. Üstünde çatışılan kaynaklar taraflardan birine rastgele, şansa bağlı olarak tahsis edilir ancak diğer tarafa da farklı bir kaynak sunulması söz konusudur.

Blake, Shepard ve Mounton'a göre çatışma mutlaka meydana gelmesi söz konusu olmayabilir. Ancak çatışmanın meydana gelmesin söz konusu olduğu durumlarda çatışan taraflar arasında bir anlaşmasının mümkün olmayacağı göz önüne alınarak aktiften pasife doğru üç çeşit çözüm tekniği bulunmaktadır.

Bunlar; eğer zorunluluk yoksa çekilme veya küsme şeklinde ifade edilen, örgüt üyeleri arasında ilişki de bulunulmamasıdır. Bu durumda anlaşmazlık söz konusudur. Fakat muhtemel çatışmaya taraf olacakların ilişki halinde bulunmamlarından dolayı çatışma gözlenmez. Diğer bir teknik ise yalnız bırakma yani dikey yetkiye sahip kişilerin bireyler arası ilişkileri sınırlamak anlamında yetkilerini azaltması durumudur. Diğer teknik ise; çatışmanın tarafları anlaşmazlığa neden olan durumları bilmezlikten gelmesi ve kayıtsız kalması durumu olarak ifade edilebilir.

Araştırmacılara göre; eğer çatışmanın meydana gelmesi durumunda anlaşma mümkün ise aktiften pasife doğru yine üç seçenek mevcuttur. Bunlardan ilki, yönetici yetkiye sahip örgütün üyeleri tarafından, çatışmaya taraf olanların bir araya (yüz yüze) getirilerek tartışmaları ve sorunu çözmelerini sağlayan yaklaşımdır. Bu yaklaşımda taraflar bir idari güç altında sorunu kendi başlarına çözmeye yönlendirilirler.

Bir diğer yaklaşım ise tarafların orta bir noktada buluşabilmeleri için pazarlığa oturmalarıdır. Pazarlık her bir tarafa birtakım çıkarlar sunularak yapılır. Pazarlıkta söz konusu olan ille de her bir tarafın isteklerini azami biçimde gerçekleştirmek değildir. Taraflar karşılıklı olarak birbirlerini dinler, anlar ve tavizler verir ya da alabilirler.

Son yaklaşım ise taraflara anlaşmazlığın ortadan kalkmasının her iki tarafa da getireceği olumlu etkileri anlatarak yumuşatma çabasıdır. Burada çatışmanın sürmesinin yarattığı kayıplar tarafların dikkatine sunulur. Bu kayıpların üstesinden gelmenin zorunluluğuna dikkat çekilir ve bu yolla taraflar ikna edilirler (Eren, 2003: 620).

Örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümüne dönük uygulanacak yöntemler çatışmaların varlık nedeninin ne olduğuna, kimler arasında gerçekleştiğine ve çatışmanın yaşandığı organizasyonun yapısal özelliklerine göre farklılık gösterir. Bu nedenle meydana gelen çatışmalar için en uygun çatışma çözümü yöntemi şudur denilemez. Yaşanan çatışmalara göre çözüm yöntemi olarak geçici veya kalıcı çözümler olabileceği gibi örgütün verimliliğini artırdığı varsayılan bazı çatışmaların özendirilmesi veya kasıtlı olarak çatışma yaratılması mümkündür. Buna göre çatışmalar kendiliğinden ortaya çıkabilir, ya da örgüt işleyişini daha iyi hale getirmek için belli birimler yönlendirilerek iş ortamı içinde çatışma durumuna doğru itilmesi ile ortaya çıkartılırlar.

3.1. Çatışmanın Özendirilmesi

Örgütsel yapı içerisinde hiçbir düzeyde veya türde çatışma yaşanmıyor ve örgütün üyeleri mevcut durağan durumdan memnunsalrsa çatışmanın özendirilmesi doğru bir yöntem olabilir. Çünkü herkesin aynı şeyi düşündüğü, aynı şekilde mantık yürütme tekniklerine sahip olduğu bir örgütte farklı düşüncelerin yeşerme şansı pek mümkün değildir. Örgütte çalışan kimselerin birbirlerinden etkilenip uyum sağlayarak gelişme yerine durağanlaşmaya takılıp kalmaları ve hatta olası gelişmeleri bloke etmeleri de olasıdır. İşte bu sebeple, yani durağanlığa karşı iş süreçlerini iyileştirmek ve canlı durumda tutmak için çatışmalar özendirilebilir. Buradaki mantık harmoni ya da uyumun her zaman iyi ve doğru sonuçlar doğurmayacağına dayalıdır. Teşvik edilen çatışmalar örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayıcı nitelikte ve bireylere yeni yaklaşımlar geliştirmeleri konusunda olumlu katkılar sağlayacak türde olmalıdır. Bu türden çatışmalar; örgüte yeni fikirler, yenilik, dinamizm ve farklılık kazandıracaktır. Çatışmanın özendirilmesi dair yöntemlere aşağıda değinilmektedir.

3.1.1. Uygun Yöneticinin Seçilmesi

Örgütlerde yöneticiler; yenilikçi ve yaratıcı bireylerin var olmalarını engelleyecek derecede otoriter bir kişiliğe sahip olmaları, bireyler arası veya gruplar arası “faydalı” çatışma durumunu pasif bir hale getirir.

Bu tip yöneticiler; birbirine karşıt düşüncelerin varlığını ve ortaya atılmasını engellemekte, bireylerin mevcut durumu kabullenmesine, yenilikten, yaratıcılıktan, rekabetten uzak pasif yapıya olmalarına neden olurlar. Örgütü geliştirmek yerine durağan ve geri kalan bir yapıya sokarlar, insan kaynaklarını verimsiz kullanır ve heba ederler, ve nihai olarak dinamik bir ortamda işleyen örgütleri tehdit altına sokarlar. Söz konusu durumlarda bireyler kendilerini pasif durumdan kurtaracak aktif bir yöneticiye ihtiyaç duyarlar. Yenilikçi ve yaratıcılığı önemseyen ve destekleyen, zıt fikirlerin ortaya çıkmasına izin veren yönetici, örgüte dinamizm kazandırır. Bu durum örgütsel verimlilik üzerinde pozitif etkilere neden olabilir. Bir çok değişik örgütte yöneticilerin değiştirilmesi ve daha gelişmeci bir yol izleyenlere görev verilmesi söz konusudur. Değişen dünya koşulları geçmişteki gibi otoriter ve statükocu liderlere dayalı olarak ilerleyememektedir.

3.1.2. Örgütün Yeniden Yapılandırılması

Bazı durumlarda örgüt yapısı içindeki birimlerin durağanlık yaşamasının ötesinde komple örgütsel yapıya nüfuz etmiş bir durağanlık söz konusu olabilmektedir. Söz konusu bu durum örgütün yaratıcılıktan uzak, yeniliklere kapalı mevcut halini muhafaza etmeye dönük bir örgüt yapısı meydana getirir. Örgütün bu durumdan çıkması yalnızca yeni yönetici alınmasıyla ortadan kaldırılacak bir durum olmayabilir. Yapısal olan bu sorunun çözümü için örgütün yeniden yapılandırılması gerekebilir. Örnek olarak örgüt yapısının iş yapış biçimi veya üretim biçimi gelişmeye dönük, yeni üretim biçimlerine kucak açacak bir yapı da değilse bunu mümkün kılmıyorsa, öncelikle bu durum üzerinde durulması faydalı olacaktır. Bir başka durum organizasyon içerisindeki bireylerin farklı bölümlere kaydırılması örgüte kaybolmuş dinamizmini yeniden kazanmasına yardımcı olabilir. Çünkü farklı birimlerden gidenler, yeni katıldıkları birimde belirsizlik ve yeni duruma alışma süreci gibi nedenlerle çatışmaların yaşanmasını ve dolayısıyla rekabet ortamının ortaya çıkmasına yardımcı olurlar. Bu durum örgütte kaybolmuş olan yenilikçilik ve yaratıcılık gibi olguların bireyler tarafından başarılı olmak adına yeniden başvurulmasına neden olur.

3.1.3.Örgüte Yeni Üyelerin Alınması

Örgütlere canlılık ve dinamizm getirmenin etkili bir yolu da, örgüte yeni üyelerin katılımının sağlanmasıdır.

Durağan durumda olan birimlere; alanında uzman, farklı bakış açılarına sahip, eğitimi farklı ve çağdaş yönetim anlayışına sahip yöneticilerin alınması bu kapsamda gerçekleştirilecek en etkili yöntem olabilir. Çağdaş yönetim anlayışa sahip, kendini sürekli yeni fikirlere açan, kendini güncelleyen yöneticiler, yeni fikir ve uygulamalarıyla kendisine bağlı bireylerin yapıcı çatışmalara girmelerini sağlayabilir. Böylelikle örgütte artık olmayan veya etkisini kaybetmeye yüz tutmuş dinamizmi ve yaratıcılığı yeniden canlandırır. Bu tip yöneticiler; örgüte yeni bir düzen vermek, yeniden dizayn etmek istediklerinde, yapıcı çatışmaların ortaya çıkmasını sağlayacak birtakım çalışmaları özendirerek, örgütsel verimliliğin artırılmasını sağlayabilirler. Yeni çalışan ve yeni yöneticiler örgüte dolaşımdaki yeni fikir ve uygulamaları getirebilirler. Bir anlamda taze kan sağlayarak, durağanlık ve muhafazakarlık zırhının yok olmasına yol açarlar.

3.1.4.Rekabetin Özendirilmesi ve Teşvik Edilmesi

Rekabet ortamında örgütlerde çalışan bireylere, başarılarını artırmaları durumunda buna orantılı olarak gelirlerini artıracak ikramiyeler, hediyeler ve teşvik primleri verilmesi ve bunları almaya hak kazananların örgüt içi ilanla diğer bireylerin bilmelerinin sağlanması ile örgüt içi rekabetin teşvik edilmesi gerçekleştirilir. Bu durum; bireylerin birbirlerinden üstün gelme çabası içine girmelerine, örgüt için yapıcı ve üretken bir çatışmaya neden olarak verimliliğin atmasına katkı sağlayabilir. Örnek olarak satış ve pazarlama işleriyle meşgul olan örgütlerde uygulanan prim sistemini verebilir. Diğer bir örnek olarak fastfood zincirlerinde uygulanan ayın elamanı uygulamasını verebiliriz. Ancak bu tür bir ödüllendirme stilinin belli sorunları vardır ki bunların başında kişilerin yarışma içinde kendi çıkarlarını aşırı derece önemsemeleri gelir. Bundan başka yarışma ortamı kişiler arasında kırgınlık ve kavgalara da yol açabilir.

3.2.Çatışmalara Geçici Çözümler Getirilmesi

Çatışmaların varlığına karşın, bazı geçici ve kısa vadeli çözüm yöntemleri uygulanabilir. Bunlar; kadercilik, kaçınma, baskı, yatıştırma, uzlaşma, ortak bir düşman bulma ve çözümü yöneticinin kararına bırakma gibi yöntemlerdir.

Bu kısa vadeli ve geçici çözümler aslında gerçek bir çatışma çözümü sunmazlar fakat sadece birer kaçınma ve geçiştirme araçlarıdır. Bir anlamda çatışmayı doğrudan karşılamak yerine onları uyuşturmanın birer yoludurlar. Bu bakımdan bu yollara başvurulsa dahi çatışmalar nihai olarak ortaya çıkabilir ve gerçek çözümlerini bulmak gerekir.

3.2.1.Kadercilik

Bu düşüncede olan yöneticiler herhangi bir doğrudan müdahalenin mümkün sonuçlarının oldukça belirsiz ve riskli olduğundan hareket ederek çatışmanın varlığına ve ciddiyetine fazla önem vermezler ileride kendiliğinden çözüleceğine inanırlar (Eren, 2016: 598-599). Kendiliğindenlik, kadercilik ve müdahalecilik birbirlerinden farklı yaklaşımlardır ve her birinin belli sorunları bulunmaktadır. Kendiliğindenlik ile kadercilik arasında büyük ayrımlar vardır. Aslına belli taraflar arasında çatışma olduğunda bu iki tarafın kendi çabaları sonucu çözülür, ancak zorunlu olarak ve hiç bir çaba olmaksızın kendi kendine çözülen bir çatışma yoktur. Müdahalecilik ise çatışmanın kendi doğrultusunda gelişimini bozar, ancak çatışmalarda içerden ya da dışardan çaba gösterilmesi zorunludur. Bu bakımdan bahsedilen bu üç kavramın iyice anlaşılması ve çatışmada hangi yolun daha doğru olduğunun bulunması daha yeterli bir yaklaşımdır.

Kadercilik genellikle, güç dengeleri birbirine yakın, tarafların uzlaşma eğiliminin olmadığı çatışmalarda uygulanır. Çözüm yöntemleri arasında en pasifi olan kadercilik yöntemi; bazı durumlarda çatışmaya taraf olanların birbirlerine karşı empati kurmalarına neden olarak anlaşmazlıkların çözümüne neden olurken, bazı durumlarda da anlaşmazlıkların derinleşmesine de sebebiyet verebilmektedir. Kaderci yaklaşım örgütte çatışma ile ilgilenilmediği bir duruma karşılık gelir. Çatışma zamana bırakılır.

3.2.2.Kaçınma

Kaçınma, bütün canlıların başvurduğu bir yöntemdir. Çatışma, bu yöntemle nihai olarak çözümlenemez. Pasif bir yöntem olup, bireylerin çatışma yaratan kaynağa karşı aktif bir eylemi söz konusu değildir. Kaçınma yöntemi; taraflar arası problemlerin ve anlaşmazlıkların görmezden gelinmesi şeklinde ifade edilebilir. Bu yöntem tarafların genellikle birbirlerine karşılıklı bağımlılıklarının düşük olduğu durumlarda uygulanır.

Bireylerin veya grupların arasında çatışma çıkması halinde yapılması gereken ilk şey, taraflar arasındaki bağımlılık ilişkisinin azaltılması olmalıdır.

Ancak kaçınma yöntemine başvurmak yani çatışmanın varlığını yok saymak, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların ve sorunların birikmesine, bunun da gerginliklere yol açmasına, dolayısıyla örgütün performansının ve verimliliğinin düşmesine neden olabilmektedir. Kaçınma ancak belli bir süreyle uygulanabilir ve nihai olarak olayların ve etkileşimin devam etmesi ile nihai sınıra erişilir. Buradaki sorun sürekli pasif kaçınma durumunda olan tarafların sınır aniden geçilince nasıl tepkiler vereceğindedir. Tepkiler aşırı ve zararlı da olabilir, ya da örgüt için herhangi bir fayda sağlamayacak sonuçlar da doğurabilir.

3.2.3.Baskı

Baskı yöntemi, çatışan tarafların birinin, kendisini nispeten daha güçlü olduğuna inanarak kendi çözüm yollarını diğer tarafa kabul ettirme çabalarını ifade eder. Anlaşmazlıkların çözümlenmesinde en açık yöntem olan “baskı” da, çatışmanın bir kazanma-kaybetme durumunu kapsadığı varsayılır ve sonuçta kazanan taraf tatmin duyarken kaybeden taraf tamamen tatminsiz kalır (Kılınç, 1986: 5). Baskı kurma olumlu bir çatışma idaresi değildir. Bir tarafın durumu yok sayılır, ancak bu nitelikli bir analize ve hesaba dayalı olarak yapılmaz.

Dikey yetkiye sahip bireylerin yani yöneticilerin yetki ve otoritelerini kullanarak çatışmaları çabuk ve etkili bir şekilde çözümlenmeleri mümkündür. Ancak bu duruma sık bir şekilde başvurulması, astlar üzerinde motivasyonun düşmesi gibi olumsuz etkiler bırakabilmektedir. Çatışmaların bu yöntemle çözümlenmesi için, tarafların yetki ve otorite konusunda olur vermeleri, çatışmanın sağlıklı bir şekilde olumsuz etkilere mahal vermeden çözümlenmelerine yardımcı olacaktır.

3.2.4.Yatıştırma

Bu yöntemde; bireyler ve gruplar arasındaki ortak menfaatlerin vurgulanması sağlanarak, muhtemel farklılıkların ve uyuşmazlıkların ikinci plana atılması ile ortak düşünceler gündeme getirilmesiyle çatışmaların en az alt seviyeye çekilmesi amaçlanır.

Yatıştırma yönteminde yönetici, tarafların ayrılık yaratacak farklılıklarının ön plana çıkmasını engelleyerek, dayanışmanın ve kaynaşmanın sağlanmasına katkı sağlayacak konuların gündeme gelmesini sağlamaya çalışır.

Bu yöntem çok sık başvurulan bir yöntem olmasına rağmen sonuçları itibariyle çatışmaların yüzeysel anlamda çözümlendiği bir yöntemdir. Çünkü anlaşmazlık yaratması muhtemel farklılıklar olduğu gibi kalarak sadece çatışmaların ötelenmesi sağlanır. Çatışmaya potansiyel oluşturacak anlaşmazlıklar ve farklılıklar ertelenmeyecek seviyeye ulaşımlarsa bu yöntem etkili olmayacaktır.

Yatıştırma yöntemi küçük çatışmalarda etkilidir. Örgüt içindeki çatışmalar yapısal hale gelmişlerse ve çözümlenmemesi halinde örgütün amaçlarına ulaşmasına mani olucu seviyeye gelmişlerse, bu yöntemin gereği olarak ötelenmeleri doğru bir yöntem olmayacaktır. Çünkü ötelenen, ertelenen anlaşmazlık ve farklılıklar çatışmanın çözümünden ziyade, muhtemel çatışmanın daha büyük olmasına, yıkıcı sonuçlar yaratmasına neden olma potansiyeli taşır.

3.2.5.Uzlaşma

Uzlaşma yöntemi; her iki tarafın karşılıklı bir şekilde bazı kararları almaktan vazgeçmesi vasıtasıyla “ver-al” ilişkisini içerir (Rahim, 2002:220). Uzlaşma çatışan tarafların; kendi ve gruplarının amaçlarının üstünde ortak ve daha üstün bir amaç etrafında toplanması şeklinde tanımlanabilir. Uzlaşma ortamında, kazanan veya kaybeden türünden bir anlayış söz konusu değildir. Bu yaklaşımdaki esas nokta; tarafların karşılıklı olarak bazı isteklerinden vaz geçmeleri, üst amaçlara ulaşılması için kendi arzu ve isteklerinden ödün vermeleri söz konusudur. Fakat bu yöntemde bireylerin karşılıklı ödünler vermeleri neticesinde çatışmalara geçici çözümler bulunması, çatışmaya neden olan anlaşmazlıkların tamamen ortadan kalkması anlamına gelmez. Uygun şartlarda anlaşmazlıkların tekrar gündeme gelerek çatışmaların su yüzüne çıkmaları, bu yöntemin çatışmaların uzun vadede ortadan kaldırılması için etkili bir yöntem olarak kullanılması seçeneğini zayıflatır.

3.2.6.Ortak Bir Düşman Bulma

Çatışmalara geçici çözüm getiren bir yöntem de çatışmaya taraf olanların çıkarlarına tehdit oluşturan bir düşmanın varlığının söz konusu olduğunu salık veren ortak bir düşman bulma yöntemidir. Buradaki amaç çatışmaya taraf olanların kendi bireysel anlaşmazlıklarının ötesinde, aynı bütünün parçası olmaktan kaynaklı olarak, dışardan gelen tehdide karşı ortak hareket etme ve çatışmaların üstünde bir amaçla iş birliği geliştirmektir. Örneğin piyasaya yeni giren bir rakip karşısında, bireysel farklılıkların ve anlaşmazlık ikinci plana atılarak, örgütün karlılığını koruması ve ticari olarak yaşaması için, söz konusu adeta ortak bir düşman gibi görülerek örgüt içi işbirliği artırılabilir.

3.2.7.Çözümü Yöneticinin Kararına Bırakma

Ast-üst ilişkilerinin mevcut olduğu hiyerarşik yapıları örgütlerde çatışan tarafların sorunu çözmesi için her ikisinin de üstü durumunda bulunan bir üstten karar vermelerini istemeleri sıkça görülen bir durumdur. Üstün otoritesi tanındığında verilecek karar her iki tarafça da kabul edilme eğiliminde olacaktır. Dolayısı ile bu yöntemi, hakeme başvurmadan ayıran en önemli nokta, kararın bağlayıcılığıdır. Kararın bir anlaşma getirmesi gerekmez çünkü taraflar kabul etmeseler bile uyacaklardır. Dolayısı ile üstün (otoritenin) kararı çatışmaların azaltılmasında etkin bir yöntemdir. Ancak bu yöntem çatışmanın kaynağına inmeyip, sadece bir sonuç getirmektedir (Kılınç, 1986: 5). Bu yöntemin uygun olmayan tarafı çatışmanın taraflarının katılımlarının yeterli biçimde sağlanmamasıdır. Nihai olarak tepeden aşağı bir yöntemle çözülen çatışma yine taraflara kalacaktır. Bu sorunların yok olması ve her bir tarafın haklarının tanındığı anlamına gelmediğinden uygun bir çözüm yolu değildir. Otoriteye dayalıdır, ve modern ve daha insani yaklaşım olan çalışan katılımından yoksundur.

3.3.Çatışmalara Nihai Çözümler Bulunması

Çatışmaların nihai olarak kesin çözümlere kavuşturulması için uygulanan yöntemlere aşağıda değinilmektedir.

3.3.1.Sorun Çözme

Çatışmaların kalıcı olarak çözümlenmeleri bağlamında, en önemli yöntemlerden bir tanesi olan sorun çözme yaklaşımı; tarafların sorunu tanımlarını, anlaşmazlık sebeplerini gözden geçirmelerini, çözüme dair seçenek sunma ve taraflara seçenekler arasından tarafların anlaşabileceği uygun bir yolu belirlemelerini sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem; taraflar arasında genellikle göz ardı edilen, fakat bireyler arasında var olan ortak yönleri ortaya çıkaran, birbirleriyle çatışma halinde olsalar bile ortak yönlerinin olduğunu bireylere hatırlatmayı amaç edinen bir yaklaşıma sahiptir.

Sorun çözme yönteminde tarafların çözüm için bir araya gelmelerindeki ana fikir, sorunların çözümünde sorumluluğu taraflar arasında paylaşılmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde; “onun dediği değil, benim dediğim olacak”, tarzındaki savların yerini, sonuçları itibariyle herkese faydalı ve yenilikçi çözüm yolları alacaktır. Bu yöntem, tarafların sorunlarını çözmeleri için birbirlerini anlamalarını sağlamaları bakımından en faydalı ve etkin yöntem olarak değerlendirilebilir. Buna ek olarak uzun vadede etkilerinin hissedilmesi muhtemel olan bu yöntem; kısa vadede acil çözüme kavuşturulmaları elzem olan çatışmalar için yetersiz kalacak, dolayısı ile acil çözüm gerektiren çatışmalar için işlevsel bir yöntem olarak kullanılması mümkün olmayacaktır.

3.3.2.Takım Yönetimi

Örgütlerde çatışma ve rekabetin yıkıcı etkiler oluşturmasını azaltıcı, iş birliği ve dayanışma duygularını güçlendiren tekniklerden birisi de takım yönetimidir. Bu yöntemin amacı; gruplar arasındaki iletişim ve etkileşimin yoğunluğunu artırmak ve olası çatışmaların olumsuz yönlerini engelleyerek, karşılıklı dayanışma duygusunu güçlendirmektir. Takım yönetimi; bilhassa yakın denetleme ve nezaret tarzının etkili olduğu örgütlerde, ast ve üst arasında meydana gelen, gerginlik, kaygı, endişe nihayetinde çatışmaların çözümlenmesi ve kontrol altında tutularak yönetilmesine yönelik bir yöntemdir. Takım yönetimin uygulanması şu şekilde gerçekleşir:

Çatışmaya taraf olan gruplar arası bir toplantı düzenlenir. Toplantı öncesi danışman durumla ilgili bilgileri alır ve toplantıya katılacaklar güdülenerek çalışmaya başlanır (Şendur, 2006: 54).

Danışman gerekli açıklamaları yaptıktan sonra; grup üyelerinden önce kendi grupları hakkındaki düşüncelerini sonra diğer gruplar hakkındaki fikirlerini en son ise diğer grubun kendileri hakkında düşüncelerinin ne olduğuna dair tahminlerinden oluşan üç liste ister. Daha sonra gruplar bir araya gelerek düşüncelerini diğerlerine söylerler tartışma yaratılmadan öğrendikleri hakkında tartışılır ve sonucunda gruplar arasında bulunan sorunları ve bunların nasıl çözümlenebileceği ile ilgili yeni bir liste hazırlayarak tekrar diğer gruplarla bir araya gelirler.

Bilgiler paylaşılır ve önem sırasına göre konular, sıralanır. Gruplar arasında sorunların belirlenmesinden sonra, çözüm için faaliyet planları yapılır (Dinçer, 1992: 236-238).

3.3.3.Üst Hedefler Oluşturmak

Üst hedefler oluşturulması genellikle, sorun çözmenin geliştirilmiş şekli ya da tamamlayıcısı olarak düşünülür. Üst hedef, iki ya da daha fazla taraf arasında karşılıklı bağımlılığı gerektirmesinden ötürü ortak örgütsel hedeflere benzese de, bu hedefin karşılıklı bağımlı taraflardan sadece birisinin çabalarıyla gerçekleştirilmemesi, onu ortak örgütsel hedeflerden ayırır. Keza, üst hedef, çatışan tarafların tek tek sahip oldukları hedeflerden üstün bir niteliğe sahiptir ve ulaşılması için, tarafların kendi örgütsel hedeflerini bir kenara bırakmalarını gerektirir (Sherif, 1970:87'den aktaran Kılınç, 1986:9).

Bu yöntemin uygulanması; öncelikle ortak bir hedefin tanımlanması ve çatışan tarafların söz konusu hedefe diğer tarafın desteği olmaksızın ulaşamayacaklarının farkına varmalarıyla başlar. Söz konusu hedefe ulaşmak için taraflar iş birliğine giderler. İşbirliği sayesinde taraflar arasındaki iletişim sıklaşır ve kendilerini karşı tarafa anlatma şansı elde ederler. Dolayısı ile gelişen birbirini anlama halinin oluşturduğu güven ve diğerine açık olma durumu, tarafların gerçekte birbirleri ile çok farklı düşüncelere sahip olmadıklarının farkına varmalarına yardımcı olur.

Birbirleri ile etkileşim içinde olan grupların yalnız başlarına gerçekleştiremeyecekleri üst hedefler, ancak bu grupların ortak çabaları ile gerçekleşir.

Bu konuda bir örnek, II. Dünya Savaşı esnasında İngiliz Başbakanı Churchill'in hükümetin içindeki farklılıkların tehlike oluşturacak boyutlara ulaşmasını önlemek için, olası bir Alman işgalini üst hedef olarak kullanması gösterilebilir (Herbert, 1981: 374'den aktaran Şendur, 2006: 54). Böylece tehlikeyi önlemek için anlaşmazlıklar ve farklılıklar bir kenara bırakılarak, dayanışma sağlanmıştır.

Üst hedefler oluşturma yöntemi etkili bir yöntem olmasının yanında her çatışmalı durumda başvurulması doğru olmayabilir. Örneğin; kaynakların kıt olduğu ve taraflarının birinin kazanması diğerinin kaybına bağlı olduğu durumlarda, dolayısı ile her iki tarafın kazançlı çıkmasının mümkün olmaması, bu yöntemin işlevsiz hale gelmesine neden olacaktır.

3.3.4.İletişimin Artırılması

Örgütlerde iletişim eksikliğinden ve hatalı iletişim kurma biçimlerinden kaynaklanan; bireyler ve gruplar arası yanlış anlama, ön yargı ve dedikodular gibi çatışma kaynaklarının oluşması, iletişimin artırılması yöntemi sayesinde önlenir. Çünkü bireylerin birbirleri ve gruplar ile etkin iletişim sağlayabilmeleri iletişim kurabilme kabiliyetleri oranında mümkündür. Dolayısı ile örgüt içerisindeki bireyler diğer bireyler veya gruplarla yeterli iletişim kuramamaları halinde aralarında algılama farklılıklarına bağlı çatışmalar yaşanabilmektedir. İletişimin artırılması bu türden çatışmaların azalmasını mümkün kılacaktır.

3.3.5.Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Bu yöntem, örgütsel çatışmanın önlenmesinde, örgütsel yapıyı değiştirmeyi hedeflemektedir. Örgütsel yapı ve yönetimi, üretim çatışma sistemlerinin ve çalışanlarını iyi yönlendirmeyip değerlendirmiyorsa, yansız bir istihdam ve ödüllendirme politikası izlemiyorsa, bu örgütsel yapı ve işleyiş daima sorun yaratacağı için değiştirilmelidir (Silah, 2001:269). Uygun olmayan ve iyi işlemeyen bir örgütsel yapı azami yeterliklere sahip kimselere dahi zarar verebilir ve sonuç olarak zararlı çatışmalara yol açar. Burada sorun yapının kendisindedir ve kişiler bu yapıdaki eksikler sebebi ile karşı karşıya gelirler. Modern örgüt yönetiminde izlenen yaklaşım örgüt yapısının süreç içerisinde iyileştirilmesi, değiştirilmesi ve dinamik biçimde sürekli olarak edilmesine dayanır.

Bu yöntemde ya çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta ya da çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ellerinden alınmaktadır. Birinci yöntemde görev tanımlarını gözden geçirme çatışmayı azaltacak nitelikte bir reorganizasyona gitme söz konusudur. İkinci yöntemde ise çalışanların görev yerleri değiştirilmekte ve örgüt yapısında herhangi bir değişiklik yapılmadan sadece kadrolarda görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren, 2016: 602). Bu anlamda iş süreçleri, ve tanımları değiştirilmekte ve yeni bir şekilde örgütlenmektedir. Nihai olarak amaç kişileri daha iyi düşünülmüş ve modellenmiş bir iş süreci içerisinde çalıştırmaktır ki bunun bir anlamı da sürtüşmelerin azaltılmasıdır.

Yapısal değişkeni değiştirme yöntemleri arasında; çatışan grupları ayırmak, tampon görevi görecek düzenleyici mekanizmalar yaratmak, örgüt içindeki itirazları öğrenmek için şikâyet kutuları, değişik fikirlerle alternatif sunabilmek için istek kutuları oluşturulması, karmaşık örgütlerin uygun bir şekilde planlanması, bölümler arası rotasyon, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılması olarak sayılabilir (Kılınç, 1986: 159-160). Bu uygulamalar da yine iş süreçlerinde yer alan takım ve diğer türden yapıların iş görev, tanım ve yerlerinin daha iyi biçimde düşünülmesine ve belirlenmesine, çalışanların süreçlere hakkında fikirlerini bildirerek katılımların ve rızalarının sağlanmasına ve tüm bir örgütlenmenin daha aza sürtünmesiz olarak düzenlenmesine dayanır. Bu uygulamalar tüm bir örgüt içinde yer alan birey ve takımların iş süreçlerinin elden geçirilmesini ve iyileştirilmesini gerekli kılar.

3.3.6. İnsan Değişkenini Değiştirme

Çatışmaların pek çoğu bireylerin algıladıklarıyla alakalı olarak ortaya çıkar. Bireylerin algılama ve anlama farklılıklarından kaynaklanan çatışmaların çözümü, insan değişkenini değiştirme ile alakalıdır. Bu yöntem kendi içinde iki farklı teknik içerir. Bunlardan birincisi, bireyin eğitimi üzerinde odaklanır. İkincisi ise, bireyin yerinin değiştirilmesine ve nihayetinde son çare olarak örgütle ilişkisinin kesilmesini önerir.

Örgüt içerisinde çatışan bireylerin dâhil oldukları çatışmalı durumu sonlandırmak için; eğitim yoluyla bireylerin/ tarafların çatışmalara neden olan tavır ve davranışlarını değiştirmeleri sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak kişilerin davranışsal yetilerini değişime uğratmak oldukça zor, uzun vadeli ve pahalı bir işlemdir. Uzun vadede eğitim verimli sonuçlar sağlayabilir. Eğitim yoluyla bireylerin davranışlarını değişime uğratma; örgütün üyelerinin, örgüt amaçlarına ve politikalarına uygun şekilde hareket etme ve katılım sağlanmasında bireylerin çatıştıkları diğer birey ve gruplarla ilgili davranışlarını geliştirmesinde yararlı olabilmektedir. Örgütlerde çalışanların iş tanımlarının ve süreçlerin iyi bir tanım ve analizlerinin yapılmış olması ve kişilerin bu tanımlara azami olarak uymaları verilmesi gereken eğitimleri daha masrafsız hale getirebilir.

Buradaki mantık, işlerin ve ilişkilerin kişilerin algılama ve yorumlarına en az seviyede bırakılması ve bu yolla bozulmanın azaltılmasıdır.

Örgüt amaçlarına ulaşmak ve çatışmaların çözümünü sağlayabilmek için bir diğer yol ise tarafların değiştirilmesidir. Öncelikle çatışmaya taraf olan bireyler örgütün farklı birimlerinde çalışan bireylerle değiştirilirler. Bu uygulama; bireylerin farklı birimlerin işleyişini ve sorunlarını karşılıklı anlamalarına yardım eder. Çatışmaların devamı halinde ve özellikle yıkıcı, fonksiyonel olmayan çatışmaların çıkmasına katkı sağlayan bireylerin örgütle ilişkisi kesilebilir. İlişkisi kesilecek bireyleri belirlerken de yine iş ve ilişki tanımları hesaba katılmalıdır. Geçerli iş ve insan ilişkisi tanımlarını azami ölçüde bozan, uymayan ve zarar veren kimselerin tespit edilmesi ve bunlar arasında en çok fonksiyon bozukluğuna sebep olanların çıkartılması doğru bir yoldur. Bu yolla işyerinde gereğinden fazla miktar ve kere çalışanların elenmesinin önüne geçilir.

BÖLÜM 3

YÖNTEM VE ANALİZ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Örgütlerde çatışma yönetimi hakkında yürütülen bu tez çalışması bir literatür ve bir de saha çalışmasından oluşmaktadır. Literatür kısmında konu hakkında yapılan akademik yayınlardan elde edilen bilgilerin araştırılıp incelenmesi ve işlenerek sunumu gerçekleştirilmiştir.

Literatür kısmı, yani ikinci elden verilerin sunulması, öncelikle basılı ve çevrimiçi olarak erişilebilen yayınların taranması ile oluşturulmuştur. Bu amaçla kitap, dergi, akademik tez, dergi ve diğer yayınlardan faydalanılmıştır.

Birincil elden veriler ise literatür taramasında elde edilen bilgiler ışığında ve araştırılmak istenen spesifik sorular doğrultusunda hazırlanan anketin çeşitli sektörlerde çalışan katılımcılara uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

3.2. Yığın

Araştırma yığını kamuyu ilgilendiren; İnşaat, Enerji, Finans sektörlerinde çalışan 20-50 yaş arası kimselerden oluşmaktadır. Konu olarak örgütlerde çatışma seçildiğinden sorular işgörenlere yöneltilmiştir.

3.3. Örnek

Araştırma yığını yukarıda belirtilen sektörlerde çalışanlardan rassal olarak seçilen 83 kadın ve 109 erkek toplam 192 kişiden oluşmuştur. Bunu yaparken 20-50 yaş arası sınır konmuştur. Eğitim durumları ise ilköğretimden lisans düzeyine kadar uzanmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan bir anket aracılığı ile toplanmıştır. İlk bölümde demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölüm ise örgütlerde yaşanan çatışma biçimleri hakkındadır. Son bölüm ise çatışmaların nasıl yönetildiği hakkındadır. Birinci bölümde 6 soru, ikinci bölümde 17 ve son bölümde ise 20 soru bulunmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Demografik bilgiler tablo 1’de verilmiştir. Katılımcıların %43,2’si kadın, %56,8’i ise kadındır. Katılımcıların yarısı lisans mezunudur ve okur yazar olmayan hiçbir katılımcı yoktur. Çalışılan sektörlere bakıldığında ise İnşaat ve Enerji sektörünün büyük çoğunluğu kapsadığı görülmektedir.

Tablo 2 Araştırmada yer alan kişilerin demografik bilgileri

		n (%)
Cinsiyet	Kadın	83 (43,2)
	Erkek	109 (56,8)
Medeni Durum	Bekar	65 (33,9)
	Evli	127 (66,1)
Yaş Grubu	20-30 Yaş	60 (31,3)
	31-35 Yaş	44 (22,9)
	36 Yaş ve üzeri	88 (45,8)
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve altı	80 (41,7)
	Lisans ve üzeri	112 (58,3)
Kıdem	0-5 Yıl	58 (30,2)
	6-10 Yıl	56 (29,2)
	11 Yıl üzeri	78 (40,6)
İşletmenizin bağlı bulunduğu sektör	İnşaat	60 (31,3)
	Enerji	58 (30,2)
	Diğer	44 (22,9)
	Finans	15 (7,8)
	Sağlık	13 (6,8)
	Özel	1 (0,5)
	Bilinmiyor	1 (0,5)

Katılımcıların bölüm 2 soruları olan yaşanan çatışma biçimleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar tablo 2 ile özetlenmiştir.

Tablo 3 Yaşanan Çatışma Biçimleri

	Her Zaman+Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Az+Hiç
b2s1	147 (76,6)	36 (18,8)	9 (4,7)
b2s2	149 (77,6)	28 (14,6)	15 (7,8)
b2s3	77 (40,1)	45 (23,4)	70 (36,5)
b2s4	161 (83,9)	19 (9,9)	12 (6,3)
b2s5	136 (70,8)	32 (16,7)	24 (12,5)
b2s6	133 (69,3)	38 (19,8)	21 (10,9)
b2s7	97 (50,5)	64 (33,3)	31 (16,1)
b2s8	61 (31,8)	69 (35,9)	62 (32,3)
b2s9	133 (69,3)	33 (17,2)	26 (13,5)
b2s10	170 (88,5)	13 (6,8)	9 (4,7)
b2s11	148 (77,1)	28 (14,6)	16 (8,3)
b2s12	144 (75)	35 (18,2)	13 (6,8)
b2s13	146 (76)	25 (13)	21 (10,9)
b2s14	131 (68,2)	31 (16,1)	30 (15,6)
b2s15	148 (77,1)	28 (14,6)	16 (8,3)
b2s16	55 (28,6)	62 (32,3)	75 (39,1)
b2s17	37 (19,3)	26 (13,5)	129 (67,2)

Yöneticilerin büyük oranda katılımcı/çalışanların görüşlerini dinledikleri, ve durumdan memnuniyetsizlik duyanların asgari düzeyde kaldığı görülmektedir. Ancak yöneticilerin otoritelerini de kullandıkları ortadadır. Buna rağmen otoritesini kullanmadan da çalışanlarını dinleyen yöneticiler bulunmaktadır. Yöneticiler, değişik düzeyde de olsa, büyük oranda çalışanlarının gelişimini desteklemektedir. Yönetici ve çalışanların beklentileri farklı da olabilmekte, ancak çakışabilmektedir. Çalışanlarının isteklerine önem veren yöneticiler oransal olarak çoğunluktadır. Yöneticiler sorumluluklarının da farkındadır, ancak yine de az sayıda sorumsuz yönetici bulunmaktadır. Çalışan/katılımcıların çoğunluğu yöneticileri ile olan ilişkilerinden memnundur ve kendilerine tarafsız davranıldığını belirtmektedir. Yöneticileri ile arasında görüş farklılıkları olabildiği görülmektedir. Çalışanlarının sorunlarına karşı ilgisiz olan yöneticilerin oranı ise düşük düzeydedir. Çalışanlar arasında çatışma yerine orta yolu tercih etme eğilimi ağır basmaktadır ve birbirlerine destek sağlamaktadırlar. Her bir çalışanın öncelikleri farklıdır ve bireyselliğe saygı gösterilmektedir.

Farklı görüşlere olumlu yaklaşılmaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olduğu belirtilmektedir.

Katılımcıların bölüm 3 soruları olan çatışma yönetim stilleri ile ilgili sorulara verdikleri cevaplar tablo 3 ile özetlenmiştir.

Tablo 4 Çatışma Yönetim Grupları

	Her Zaman+Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Az+Hiç
b3s1	173 (90,1)	15 (7,8)	4 (2,1)
b3s2	115 (59,9)	32 (16,7)	45 (23,4)
b3s3	175 (91,1)	11 (5,7)	6 (3,1)
b3s4	159 (82,8)	21 (10,9)	12 (6,3)
b3s5	153 (79,7)	30 (15,6)	9 (4,7)
b3s6	162 (84,4)	19 (9,9)	11 (5,7)
b3s7	39 (20,3)	22 (11,5)	131 (68,2)
b3s8	57 (29,7)	46 (24)	89 (46,4)
b3s9	35 (18,2)	28 (14,6)	129 (67,2)
b3s10	158 (82,3)	17 (8,9)	17 (8,9)
b3s11	37 (19,3)	21 (10,9)	134 (69,8)
b3s12	148 (77,1)	20 (10,4)	24 (12,5)
b3s13	53 (27,6)	38 (19,8)	101 (52,6)
b3s14	57 (29,7)	44 (22,9)	91 (47,4)
b3s15	159 (82,8)	16 (8,3)	17 (8,9)
b3s16	46 (24)	34 (17,7)	112 (58,3)
b3s17	29 (15,1)	18 (9,4)	145 (75,5)
b3s18	141 (73,4)	19 (9,9)	32 (16,7)
b3s19	37 (19,3)	39 (20,3)	116 (60,4)
b3s20	29 (15,1)	23 (12)	140 (72,9)

Çatışma çözümünde tarafların görüşünü dikkate almak daha yaygın bir uygulamadır. Bundan başka katılımcıları iş birliğine yönlendirme de benimsenen bir yöntemdir. Ortak çözüm bulma yolu olarak karşı tarafla birlikte çalışılmanın daha sağlıklı olduğu bildirilmektedir. Ortak amaçlar çerçevesinde uzlaşma da tercih edilmektedir. Çatışma da üstünlük sağlama isteği daha az oranda sergilenmektedir ve karşı tarafa saygı gösterme davranışı daha yaygındır. Taraflardan biri yerine her ikisinin de fedakârlık göstermelerine inanılmaktadır.

Üstünlük sağlamak için baskı yapmayı gerekli görenler azınlıktadır. Eğitim durumlarına göre kişiler arasında “İş arkadaşlarımın öncelikleri ile benim önceliklerim farklılık göstermektedir (Bölüm 2 Soru 7) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,001$). Ön lisans ve altı eğitimleri olanların %56,3’ü, lisans ve üzeri eğitimleri olanların ise %46,4’ü bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

HİPOTEZLER

Aşağıda tablo 5’ten itibaren p değerleri dikkate alınarak ilişkiler χ^2 (Ki Kare) ile değerlendirilmiştir. Hipotezler de bu tabloların dışında ayrıca özetlenmiştir

Hipotez 1:

H₀: İş arkadaşlarının öncelikleriyle kendi öncelikleri ilişkisi ile eğitim arasında ilişki yoktur.

H₁: İş arkadaşlarının öncelikleri ve benim önceliklerim arasındaki farklılıkla ile eğitim arasında ilişki vardır.

Tablo 5. Eğitim durumu ile iş arkadaşlarının ve benim önceliklerim

		Ön Lisans ve altı	Lisans ve üzeri	p
İş arkadaşlarımın öncelikleri ile benim önceliklerim farklılık göstermektedir	Her Zaman+Çoğu Zaman	45 (56,3)	52 (46,4)	0,001
	Ara Sıra	16 (20)	48 (42,9)	
	Çok Az+Hiç	19 (23,8)	12 (10,7)	

Eğitim durumlarına göre kişiler arasında “İş arkadaşlarım farklı görüşlere saygılıdır (Bölüm 2 Soru 12) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır ($p=0,01$). Ön lisans ve altı eğitimleri olanların %75,0’ı, lisans ve üzeri eğitimleri olanların ise %75,0’ı bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 2:

H₀: İş arkadaşlarının farklı görüşü ile eğitim arasında ilişki yoktur

H₁: İş arkadaşlarının farklı görüşü ile eğitim arasında ilişki vardır.

Tablo 6. Eğitim durumu ile iş arkadaşlarının görüşleri

		Ön Lisans ve altı	Lisans ve üzeri	p
İş arkadaşlarım farklı görüşlere saygılıdır	Her Zaman+Çoğu Zaman	60 (75)	84 (75)	0,010
	Ara Sıra	10 (12,5)	25 (22,3)	
	Çok Az+Hiç	10 (12,5)	3 (2,7)	

Eğitim durumlarına göre kişiler arasında “Yöneticim ile aramda görüş farklılıkları vardır” (Bölüm 2 Soru 16) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,005). Ön lisans ve altı eğitimleri olanların %52,5’i, lisans ve üzeri eğitimleri olanların ise %29,5’i bu soruya çok az veya hiç cevabını vermiştir.

Hipotez 3:

H₀: Yöneticim ile aramda görüş farklılıkları ile eğitim durumu arasında ilişki yoktur.

H₁: Yöneticim ile aramda görüş farklılıkları ile eğitim durumu arasında ilişki vardır.

Tablo 7. Eğitim durumu ve yönetici ile görüş farklılıkları

		Ön Lisans ve altı	Lisans ve üzeri	p
Yöneticim ile aramda görüş farklılıkları vardır	Her Zaman+Çoğu Zaman	17 (21,3)	38 (33,9)	0,005
	Ara Sıra	21 (26,3)	41 (36,6)	
	Çok Az+Hiç	42 (52,5)	33 (29,5)	

Yaş gruplarına göre kişiler arasında “İş arkadaşlarım farklı görüşlere saygılıdır“ (Bölüm 2 Soru 12) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,006). 20-30 yaş grubunun %86,7’si, 31-35 yaş grubunun %56,8’i, 36 yaş ve üzeri grubun %76,1’i bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 4:

H₀: İş arkadaşlarının farklı görüşlere saygısı ile yaş arasında ilişki yoktur.

H₁: İş arkadaşlarının farklı görüşlere saygısı ile yaş arasında ilişki vardır.

Tablo 8. Yaş ile iş arkadaşlarının görüşleri

		20-30 Yaş	31-35 Yaş	36 Yaş ve üzeri	p
İş arkadaşlarım farklı görüşlere saygılıdır	Her Zaman+Çoğu Zaman	52 (86,7)	25 (56,8)	67 (76,1)	0,006
	Ara Sıra	6 (10)	12 (27,3)	17 (19,3)	
	Çok Az+Hiç	2 (3,3)	7 (15,9)	4 (4,5)	

Kadın ve erkekler arasında “Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık etmesi gerektiğine inanırım” (Bölüm 3 Soru 10) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,003). Kadınların %92,8’i, erkeklerin ise %74,3’ü bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 6:

H₀: Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık etmesi ile cinsiyet arasında ilişki yoktur.

H₁: Çözüm için tarafların karşılıklı fedakarlık etmesi ile cinsiyet arasında ilişki vardır.

Tablo 9. Cinsiyet ile çözüm için karşılıklı fedakârlık etmeye inanma

		Kadın	Erkek	p
Çözüm için tarafların karşılıklı fedakârlık etmesi gerektiğine inanırım	Her Zaman+Çoğu Zaman	77 (92,8)	81 (74,3)	0,003
	Ara Sıra	4 (4,8)	13 (11,9)	
	Çok Az+Hiç	2 (2,4)	15 (13,8)	

Bekâr ve evliler arasında “Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için objektif olarak tartışmayı tercih ederim” (Bölüm 3 Soru 4) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,044). Bekarların %78,5’i, evlilerin ise %85,0’ı bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 7:

H₀: Çatışmalarda problemlerin objektif tartışmaları yürütme ile medeni durum arasında ilişki yoktur.

H₁: Çatışmalarda problemlerin objektif tartışmaları yürütme ile medeni durum arasında ilişki vardır

Tablo 10. Medeni durum ile objektif olarak tartışma

		Bekar	Evli	p
Çatışmalarda problemlerin tam olarak anlaşılması için objektif olarak tartışmayı tercih ederim	Her Zaman+Çoğu Zaman	51 (78,5)	108 (85)	0,044
	Ara Sıra	6 (9,2)	15 (11,8)	
	Çok Az+Hiç	8 (12,3)	4 (3,1)	

Eğitim durumlarına göre kişiler arasında “Çatışmadan kaçmak için anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım” (Bölüm 3 Soru 2) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,002).

Ön lisans ve altı eğitimleri olanların %72,5'i, lisans ve üzeri eğitimleri olanların ise %50,9'u bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 7:

H₀: Çatışmalardan kaçınmak için anlaşmazlıkları açığa vurmama ile eğitim arasında ilişki yoktur.

H₁: Çatışmalardan kaçınmak için anlaşmazlıkları açığa vurmama ile eğitim arasında ilişki vardır.

Tablo 11. Eğitim ve çatışmadan kaçınma

		Ön Lisans ve altı	Lisans ve üzeri	p
Çatışmadan kaçmak için anlaşmazlıkları açığa vurmamaya çalışırım	Her Zaman+Çoğu Zaman	58 (72,5)	57 (50,9)	0,002
	Ara Sıra	5 (6,3)	27 (24,1)	
	Çok Az+Hiç	17 (21,3)	28 (25)	

Yaş gruplarına göre kişiler arasında “Çatışma sonucunda iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için karşı tarafla birlikte çalışmayı tercih ederim“ (Bölüm 3 Soru 5) sorusuna verilen cevaplar açısından istatistiksel anlamlı fark saptanmıştır (p=0,021). 20-30 yaş grubunun %68,3'ü, 31-35 yaş grubunun %86,4'ü, 36 yaş ve üzeri grubun %84,1'i bu soruya her zaman veya çoğu zaman cevabını vermiştir.

Hipotez 8:

H₀: Çatışma sonucunda iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için karşı tarafla çalışmayı tercih etmekle yaş arasında ilişki yoktur.

H₁: Çatışma sonucunda iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için karşı tarafla çalışmayı tercih etmekle yaş arasında ilişki vardır.

Tablo 12. Yaş ve iki taraf için de kabul edilebilir çözüm bulma

		20-30 Yaş	31-35 Yaş	36 Yaş ve üzeri	p
Çatışma sonucunda iki taraf için de kabul edilebilir bir çözüm bulmak için karşı tarafla birlikte çalışmayı tercih ederim	Her Zaman+Çoğu Zaman	41 (68,3)	38 (86,4)	74 (84,1)	0,021
	Ara Sıra	16 (26,7)	6 (13,6)	8 (9,1)	
	Çok Az+Hiç	3 (5)	0 (0)	6 (6,8)	

Cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda elde edilen p değerlerinin kadınlar ve erkekler arasında anlamlı farklar olmadığını gösterdiği görülmektedir. Tabloda gösterilen p değerlerinden hiçbiri anlamlı bir fark göstermezler.

GENEL DEĞERLENDİRME SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde örgütler, çok fazla biriminin bir araya gelerek oluşturduğu karmaşık yapılardır. Söz konusu karmaşık yapı; birey-birey, birey-grup, grup-grup, grup-örgüt ve örgüt-örgüt gibi unsurların birbirleriyle etkileşim ve temas halinde faaliyet göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla etkileşim sonucu ortaya çıkması muhtemel çatışmaların çözüme kavuşturulması ve yönetilmesi örgütler için zorunlu bir husustur.

Çatışma kavramı geçmişten günümüze, zaman içerisinde farklı anlamlar atfedilen ve farklı yorumlanıp, değişme uğrayarak gelen yaklaşımlara maruz kalmış bir olgu olagelmıştır. Modern öncesi yönetim anlayışlarından olan Klasik yönetim yaklaşımı açısından çatışmalar yıkıcı, fonksiyonel olmayan ortadan kaldırılması gereken bir unsur olarak görülmekteydi. Klasik yaklaşımın sonrasında ortaya çıkan Neo-klasik yaklaşım ise; ağırlıklı olarak insan faktörü üzerinde yoğunlaşan, çatışmaların ortaya çıkmasını, insan faktörünün var olduğu her ortamda doğal sayan bir anlayışa sahipti. Bu yaklaşımda çatışmaların varlığı doğal saymakla birlikte; örgütsel amaçlara ulaşmak için, örgüt yapısının zarar görmesini engellemek adına çatışmaların çözümlenmesini gerektiğini ön görmekteydi. Günümüzde hâkim olan Modern yönetim anlayışında ise çatışma olgusu artık; örgütsel yaşamın gerçeği olarak var olmakla birlikte, örgütsel amaçların ulaşılmasında uygun seviyede bulunmaları halinde, bazı çatışmaların işlevsel olabileceğini ve yöneticilerin bu türden çatışmaları yönetmelerinin örgüt yararına olabileceği yönünde bir anlama sahiptir.

Günümüzde çatışma yönetimi, yönetsel sistemlerin temel sorumluluk ve ilgi alanından biri haline gelmiş durumdadır. Çatışma yönetimi bilincinin var olduğu örgütler; bütün çatışmaları fonksiyonel olarak görmek veya fonksiyonel olmayan olarak görmek yerine, öncelikle çatışmaların analizinin yapılması gerektiğini bilen, çatışmaları fonksiyonel olan veya olmayan şeklinde ayırabilen yapılardır.

Bu nokta yöneticilerin, çatışmaların sonuçları itibariyle olumlu etkiler yaratabilecek şekilde yönetilmesi veya sonuçları itibariyle zararlı sonuçlar yaratabilecek çatışmaların çözümlenmesine bağlı olarak gerekli ön görüye sahip olmaları etkili bir çatışma yönetimi ve çözümü süreci için hayati önem taşımaktadır.

Çatışmaların yönetimi ve örgüt için yararlı sonuçlara neden olmalarının sağlanması için öncelikle çatışmanın varlığının kabul edilmesi ve kaynaklarının neler olduğu ve ne tür bir çatışma ile karşı karşıya olduğunun anlaşılması gerekmektedir. İyi bir yönetici, örgüt için aynı zamanda çatışmaların çözümleyicisi konumunda olmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin sahip olması gereken becerilerden biriside, çatışmaları algılayabilmesi ve uygun çözüm yöntemlerini bulabilmesi konusunda yetenek sahibi olmasıdır.

Çalışmamızın birinci ve ikinci bölümlerinde; çatışma kavramı, çatışmanın ne olduğu, türleri, örgütsel etkileri ve çatışma yönetimiyle ilgili anlayışlar incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü ise uygulanan anketin analizine ilişkindir.

Elde edilen verilen analizi sonucunda, katılımcıların çatışmaları çözmek için değişik yol ve yordamlar geliştirmeye yetenekleri bulunduğunu göstermektedir. Kişiler arasındaki farklar olumsuz olarak karşılanmaktan ziyade anlaşılmaya çalışılmaktadır. Bir çatışmada güç kullanmak ve karşı tarafa baskı yapmak yerine bir uzlaşma tercih edilmektedir. Katılımcılar karşılıklı saygı ve yardımlaşmaya inanmaktadır. Yöneticilerin kendilerini destekledikleri ve farklı fikir ve görüşlerini dikkate aldıkları görülmektedir. Bu iş yaşamında farklılıklardan ve çatışmalardan yararlanmaya yönelik bir kültür olduğunu göstermektedir. Çalışanlar ve yöneticiler birbirlerini baskılamak yerine anlamayı ve desteklemeyi tercih etmektedirler.

Örgütlerin işleyişlerinin sağlıklı bir biçimde sağlayabilmeleri, yöneticilerin çatışmaları doğru teşhis etmelerine bağlıdır. Doğru analizi yapılmayan çatışmalar; örgütsel yapının iş göremez hale gelmesine, örgütün varoluş nedeni olan amaçlarına ulaşmasının engellenmesine neden olacaktır. Bu nedenle örgütler; çatışmaların çözümlenmesi ve yönetilmesi konularına daha fazla önem verip, bünyelerinde faaliyet gösteren bireylerin eğitilip yenilikçi ve dinamik örgüt yapılarına kavuşmalarını sağlayabilirler.

Çatışma yönetimine gösterilen özen sayesinde bireyler; örgütte yeni fikirlerin varlık göstermesini, bunun sonucu olarak yenilikçi ve yaratıcı bakış açısına sahip bireylerin kendilerini gerçekleştirmelerini, dolayısıyla hem kendi kişisel gelişimlerine hem de örgütün gelişmesine katkı sağlayabilirler.

Sonuç olarak günümüzde örgütler yalnızca üretim yapan veya hizmet üreten yapılar değildir. Pek çok sosyal sorumluluğu olan, toplumsal yapıda sosyal anlamda pek çok ihtiyacı aynı şekilde karşılayan yapılar haline gelmişlerdir. Bireylerin üyesi oldukları örgütlerin “örgütsel sağlık” durumu örgütlerin sosyal sorumluluk işlevi açısından önem arz etmekte, dolayısıyla bireylerin toplumsal hayatını yakından etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Çatışma konusu bu yönde de üzerinde durulması ve değerlendirilmesi gerekli olan bir kavramdır.

KAYNAKÇA

- BAYRAK, Coşkun (1996), “Örgütlerde Çatışma Üzerine Düşüncüler”, Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:6, Sayı:1
- BAŞARAN, İ.Ethem (1998), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara: Aydan Web Tesisleri
- CAN, Halil (1991), Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adam Yayıncılık
- CAN, Halil (1997), Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitapevi
- CAN, Halil (2002), Organizasyon ve Yönetim (6.Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi
- CAN, Halil, Öznur Aşan Azizoglu, Eren Miski Aydın (2015), Örgütsel Davranış (2.Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi
- CAN, Halil, Öznur Aşan Azizoglu, Eren Miski Aydın (2011), Yönetim ve Organizasyon (8.Baskı), Ankara: Siyasal Kitapevi
- ÇOLAK, Nilay (2011), “Örgüt İçi Çatışma Yönetiminde Halkla İlişkiler Araçlarının Rolü (Decathlon Spor Mağazaları Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- DÖKMEN, Üstün (1999), İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- DÖKMEN, Üstün (2008), İletişim Çatışmaları ve Empati (56.Baskı), İstanbul: Remzi Kitapevi
- DİNÇER, Ömer (1992), Örgüt Geliştirme, İstanbul: Timaş Basın Yayın
- EFİL, İsmail (1987), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa: Örnek Kitapevi
- ERDEN, Sena (2012), “Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale
- ERDOĞAN, İlhan (1991), İşletmelerde Davranış, İstanbul: Hücre Basım
- EREN, Erol (1984), Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, No:3182
- EREN, Erol (1991), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol (2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (15.Baskı), İstanbul: Beta Basım
- EREN, Erol (2016), Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (12.Baskı), İstanbul: Beta Basım

- ERSÖZ, F.Nevin (2010), “Çatışma Yönetim Tarzının, Çalışanların İşe ve Örgüte Yönelik Tutumu Üzerindeki Etkisi (İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- ERTEKİN, Yücel (1993), Stres ve Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, No:253
- ERTÜRK, Mümin (1994), “Organizasyonlarda Çatışma: Çatışma Nedenleri: Çatışmanın Yönetimi ve Erciyes Üniversitesinde Bir Anket Uygulaması”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, No:11
- ERTÜRK, Mümin (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (3.Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- ERTÜRK, Mümin (2001), İşletme Biliminin Temel İlkeleri (5.Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- ERTÜRK, Mümin (2013), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (7.Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi
- GÜNEY, Salih (2000), Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- GÜNEY, Salih (2001), Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- GÜLNAR, Birol (2007), Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu, İstanbul: Literatürk Nüve Kültür
- KARAOSMANOĞLU, İlknur (2012), “Kurumlarda Çatışma Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- KARİP, Emin (2000), Çatışma Yönetimi, Ankara: Pagem Yayıncılık
- KILINÇ, Tanıl (1986), “Örgütlerde Çatışma: Başa Çıkma Yöntemleri ve Yönetimi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:14
- KILINÇ, Tanıl (1988), “Örgütlerde Rol Çatışma ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:2
- KILINÇ, Tanıl (1990), “Gruplar arası Çatışmanın Çözümüne Laboratuvar Yaklaşımı”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:19, Sayı:1-2
- KOÇEL, Tamer (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım
- KOÇEL, Tamer (2014), İşletme Yöneticiliği (15.Baskı), İstanbul: Beta Basım

- KORKMAZ, Mehmet (1994), “Örgütlerde Çatışma ve Nedenleri”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- KORKMAZ, Sezer (1994), “Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik”, Verimlilik Dergisi, Sayı:1
- ÖZALP, İnan (1989), “Örgütlerde Çatışma”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, ss.81-114)
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel (2005), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırmalar Vakfı, Yayın No:149, Eskişehir
- ÖNDER, Emine (2008), “Lisans Öğrencilerinin Yaşadıkları Çatışmalar ve Çatışma Yönetim Stilleri (Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
- RAHİM, M. Afzalur (2002), “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict” The International Journal of Conflict Management, Vol.13, N:3,
- ROBBINS, P. Stephen (2000), Managing Today, New Jersey: Prentice Hall Inc
- ROBBINS, P. Stephen (2001), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc
- ROBBINS, P. Stephen, Timothy A.Judge (2015), Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall Inc
- ROLLINSON, Derek, Aysen Broadfield, David Edwards (1998), Organizational Behavior and Analysis and Integrated Approach, Essex: Addison Wesley Longman
- SAROMETOVA, Elvira (2007), “Takım-İçi Çatışma ve Çatışmanın Performans Üzerinde Etkisi: Bir Örnek Olay”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- SEVAL, Halil (2006), “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15
- SİLAH, Mehmet (2001), Çalışma Psikolojisi, Ankara: Selim Kitapevi
- ŞENDUR, F. Edibe (2006), “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin
- ŞİMŞEK, M. Şerif., (1998), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Ankara: Nobel Yayınevi
- ŞİMŞEK, M.Şerif, S. Kınır (2006), Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- SÖKMEN, Alptekin, İrfan Yazıcıoğlu (2005), “Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Ankara
- TARHAN, Nevzat (2010), Toplum Psikolojisi, İstanbul: Timaş Yayınları
- TOPALOĞLU, Cafer, Umut Avcı, (2008), “Çatışma, Nedenleri ve Yönetimi: Otel İşletmelerinde Yönetici Bakış Açısıyla Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:2
- TOKAT, Bülent (1999), “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1
- TOKAT, Bülent (2012), Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, Ankara: Seçin Yayınları
- YENİÇERİ, Özcan (2009), Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık
- tdk.org.tr/sozluk (12.2016)