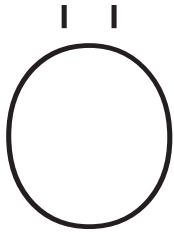


# Örgütsel çatışma yönetimi

## Prof. Dr. Haydar Sur



1986'da İstanbul Tıp Fakültesi'nden mezun oldu. 1988'de Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Bulaşıcı Hastalıklar Dairesi'nde ve 1989'dan 1996'ya kadar İstanbul Sağlık Müdürlüğü'nde Müdür Yardımcısı olarak görevlendirildi. London School of Hygiene and Tropical Medicine'da Halk Sağlığı Yüksek Lisansı yaptı. 1996'da İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden doktora derecesi aldı. 1996'da Marmara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi'nde Sağlık Yönetimi Bölümü'ne Yardımcı Doçent olarak atandı. 1998'de Halk Sağlığı Doçenti, 2003 yılında Sağlık Yönetimi Profesörü oldu. Halen Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü'nde öğretim üyesi ve bölüm başkanı olarak çalışmaktadır.



Örgüt; insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak tanımlanabilir (1). Örgüt kavramı, insanların bir takım ortak amaçlar, değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir (2). Örgütler insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Süreç ve yapı birlikte örgütte yetki, iletişim, karar alma,

amaç koyma ve çatışmayı çözme ile ilgili dinamikleri oluşturmaktadır. Sadece süreç dinamik davranışsal olay ve etkileşimleri, yapı ise bunları sürekli rol ve ilişkiler olarak görür. İnsanların örgütteki tutum ve davranışları her ikisinden de etkilenir (1).

### Çatışma kavramı ve tanımı

Çatışma kavramı karmaşık neden-sonuç ağı içermesi ve taraflarca farklı algılanması nedenleriyle incelemesi güç bir konudur. Kimilerine göre çatışma, organizasyondaki kişiler veya

gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak veya anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik olarak değerlendirilmektedir. Kimilerine göre ise çatışma, bir rekabet sonucu ortaya çıkan durumdur. Bazılarına göre de çatışma, organizasyon üyelerinin ihtiyaçları ile organizasyonun amaçları arasındaki çelişki sonucu oluşan bir durumdur (3).

Çatışmayı bireysel olarak aldığımızda; birbiriyle uyuşmayan iki veya daha fazla güdünün aynı anda bireyi etkilemesi







ya da fizyolojik ve sosyo-psikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntılarının gerginliği diye tanımlayabiliriz (4). Bir başka yaklaşımla çatışma, kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemedikleri ile karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması halinde gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapıdır (5).

Örgüt açısından ise, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlamak mümkündür. Bir başka tanıma göre de, örgütte bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından doğan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan bir olaydır (3). Çatışmada örgüt çalışanlarından bir kısmı birbirine karşı olur veya karşıt davranışlarda bulunur. Ancak örgütlerde rastlanan her karşıt olay da çatışma olarak değerlendirilmemelidir.

Çatışmanın sorunlarını çözüme kavuşturma önemli bir yönetim işidir. Yönetimin görevi çatışmayı bastırmak değil, çatışmayı sağlıklı bir şekilde ele almaktır. Çatışmayı bastırmak veya istenmeyen bir olgu olarak kabul etmek, örgütlerin yaratıcılık yeteneklerinin engellenmesi demektir (3). Çatışmanın yaratıcı düşünceleri doğurma potansiyeli hiçbir zaman unutulmamalıdır.

### Örgütsel çatışmaya yönetsel yaklaşımlar

Bir örgütte ortaya çıkabilecek çatışmalar çeşitli yönetim teorileri tarafından değişik şekillerde ele alınmaktadır. Kapalı sistem anlayışını esas alan klasik ve neo-klasik yaklaşımlara göre, çatışmalar örgütün ahenkli ve etkin işlemini bozar. Bu sebeple bunların ortaya çıkmasının önlenmesi, kısa sürede ortadan kaldırılması gerekir ve aslında yönetim ve organizasyon ilkelerini uygulayan bir organizasyonda çatışma olmaz (6). Çatışma klasik ve neo-klasik yaklaşıma göre örgütlerin istemediği bir durumdur.

Açık-sistem anlayışını esas alan modern yönetim ve organizasyon yaklaşımların-

da çatışmalar kaçınılmazdır. Hatta örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz bir seyre girer, ama sürekli ve önemli çatışmalar olduğu organizasyonlarda da kararların gecikmesi veya verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans düşer, organizasyonun yaşamaya tehlikeye girer (6).

Örgütsel yaşamın bir gerçeği olan çatışma; kişinin kendi içi, kişilerarası, grup içi ve grup dışı düzeylerde amaç, algı, düşünce, inanç farklılıklarının yaşandığı her durumda ortaya çıkabilmektedir. Kelime anlamı olarak olumsuz olmasına karşın iyi yönetildiğinde örgütsel yenilik ve gelişime katkıda bulunmaktadır. Olumsuzluğu ise bireylerde stres ve depresyona; örgütlerde verimlilik kaybı ve işten ayrılma gibi durumlara sebep olabilmektedir (8).

Çatışma konusu, örgütsel davranış yazınında üç yaklaşım ile ele alınmaktadır. Bunlar; geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimsel yaklaşımdır.

### Geleneksel yaklaşım

Her türlü çatışmayı gereksiz ve örgüte zararlı bir faktör olarak görür. Çatışmayı, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan ve örgütü ciddi sorunlarla karşı karşıya bırakan bir süreç olarak tanımlanır. Çatışmanın olumsuz yönünü ortaya çıkarır. Kaynakların verimli kullanılmasına ve çalışanların kendilerini kötü hissetmelerine sebep olduğunu iddia eder.

Bu yaklaşıma göre; çatışan her neyse (fikir, duyu, amaç...) çatışma arttığı sürece bireysel ve örgütsel amaçları tehdit eder. Güçlü çatışma hem örgütsel iletişimi zorlaştırır, hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini azaltır. Çatışmanın vücut bulması; evrensel yönetim ilkelerinin örgütün yönlendirilmesinde kullanılmamasına ve yöneticilerin örgütsel iletişim fonksiyonunu iyi yürüte-

memelerine bağlıdır (9). Bu yaklaşım çatışmaların tamamen kaldırılması ya da çatışmaya sebep olabilecek olayların yaşanmaması için gayret gösterilmesini; çözülemeyen çatışmalar için baskıcı yöntemlerin uygulanmasını önerir (10).

### Davranışsal yaklaşım / Etkileşimsel yaklaşım

Çatışmayı kabul eder ve örgütlerin karmaşık yapısına bağlar. Davranışsal yaklaşımın taraftarları çatışmalara bireysel ya da grupsal farklılıkların yol açtığını, çatışmayı yok etmenin bu farklılıkları yok etmekle eş anlamlı olduğunu öne sürmüştür. Bu anlayışa göre çatışma zaten yokedilemez. Bu nedenle olumlu fırsatlar yaratan çatışmaların desteklenmesi yolu en akılcıdır. Etkileşimsel yaklaşım, olumlu olan çatışmaları davranışsal yaklaşımdan farklı olarak destekler. Çatışmaların olumlu ya da olumsuz sonuçlarının olabileceği, yönetilip belli bir düzeyde tutulursa olumsuz sonuçlarının, zararlı etkilerinin azaltılıp olumlu sonuçlarının yarattığı fırsatların değerlendirilebileceğini savunur. İnsanların ve grupların öğrenme süreçleri farklı olduğu için değer yargıları ve inançları da farklıdır. Bu farklılıklar nedeniyle çatışmanın olması doğaldır (11).

### Çatışma süreci

Çatışma sürecinin dört aşamada geliştiği bilinmektedir (12).

**1. Potansiyel Muhalefet:** Çatışma, fırsat yaratan koşulların varlığında ortaya çıkar. Bu koşulların doğrudan çatışmaya yol açması gerekmez, ancak çatışmanın çıkması için iletişim, yapı ve kişisel etmenler gibi koşullardan birinin ya da birkaçının olması gerekir.

**2. Kavrama ve Kişiselleştirme:** Çatışmayı algılamak gereklidir. Dolayısıyla, bir ya da daha fazla taraf ön koşulların varlığının farkına varmalıdır. Ancak bir çatışmanın algılanması, onun kişiselleştirildiği anlamına gelmez. İş arkadaşıyla anlaşmazlık içinde olduğunu bildiği halde kişi bu durumda gergin ya da sinirli olmayabilir ve arkadaşına

| GELENEKSEL GÖRÜŞ  | ETKİLEŞİMCİ GÖRÜŞ  |
|---|--|
| Çatışmadan kaçınılabilir.   | Çatışmadan kaçınılmaz.   |
| Çatışma, yönetim örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalardan ve sorun yaratıcılardan kaynaklanır. | Çatışma, örgütsel yapı, amaçlarındaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı, değer ve sorunlarına bakış açılarındaki farklılık vb nedenlerden kaynaklanır. |
| Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemini kesintiye uğratar ve optimal iş performansını engeller.                 | Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi azalmaya da neden olabilir.   |
| Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.  | Yönetimin görevi çatışmayı optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.  |

**Tablo: Örgütsel çatışma konusunda geleneksel ve modern görüşün karşılaştırılması (7):**

karşı sevgisi etkilenmeyebilir. Çatışmanın hissedildiği bu düzeyde insanlar duygusal davranışlarında taraflar sınırlı, gerginlik, engellenme ya da düşmanlık yaşayabilirler.

**3. Davranış:** Bir üye diğerinin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarını arttırmasını engelleyen hareketler yaparsa bu aşama söz konusudur. Bu hareket niyetli bir hareket olmalıdır, yani diğerlerini engellemek için, bilinçli bir çaba olmalıdır. Bu anda çatışma açığa çıkmıştır.

Açık çatışma; gizli, dolaylı ve çok kontrol edilen sataşma tiplerinden, doğrudan, saldırgan, şiddet içeren ve kontrol edilmeyen anlaşmazlıklara kadar çok geniş bir davranış yelpazesini kapsar. Bu safhada aynı zamanda çatışmayı idare etme davranışları da başlar. Çatışma açığa çıktığında, taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Çatışma yönetimi konusunda tarafların kullanabileceği beş yaklaşım; rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşmadır.

**4. Sonuçlar:** Açık çatışma davranışını ve çatışma yönetimi davranışının birbirlerini etkilemesi bazı sonuçlara yol açar. Çatışma grup performansında bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç işlevseldir. Tam tersi olarak grup performansı önleniyorsa sonuç işlevsel değildir.

İşlevsel sonuçlar; çatışma yaratıcılığı ve yeniliği güdelediğinde, grup üyeleri arasında ilgi ve merakı desteklediğinde, sorunların açığa çıktığı ve gerilimin serbestçe gösterildiği bir ortam sağlandığında ve değişim ortamını hazırladığında yapıcıdır. Böylece grup performansı artar.

İşlevsel olmayan sonuçlar; kontrol edilemeyen muhalefet hoşnutsuzluk doğurur, ortak bağları yok eder ve sonuçta grubun yıkılmasına neden olur. Çatışmanın en arzulanmayan sonuçları arasında iletişimi geciktirmesi, grup bağlılığını azaltması ve grup amaçlarının çatışma karşısında ikinci dereceye düşmesi sayılabilir. Üç noktada ise, çatışma grubun işleyişini aksatabilir ve grubun yaşamını tehlikeye sokabilir. Böylece grup performansı düşer.

### Çatışmanın nedenleri

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu kişilere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar üç ana başlık altında toplanır:

Örgüt içi bağımlılıklar,  
Amaçlarda ortaya çıkan farklılıklar,

Algılama farklılıkları (13).

Çatışmanın bu üç ana nedeni şu şekilde ayrıntılandırmak mümkündür:

İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağıllık-  
Belirli kaynakların paylaşılması  
Amaç farklılıkları  
Algılama farklılıkları  
Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik  
Haberleşme noksanlıkları  
Statü farklılıkları  
Yöneticilik tarzları arasındaki farklar  
Çıkar farklılıkları  
Kişilik farklılıkları  
Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler  
İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşma  
Örgüt içi güç mücadelesi (6).

Çatışma türleri (12)

Çatışma türleri literatürde birçok farklı şekilde sınıflandırılmaktadır. Burada çatışmanın 6 farklı türüne değinilmiştir. Bunlar:

1. Birey İçi Çatışma  
Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması  
Yaklaşma-Kaçınma Çatışması  
Kaçınma-Kaçınma Çatışması
2. Bireylerarası Çatışma
3. Grup İçi Çatışma
4. Gruplararası Çatışma
5. İşletme İçi Çatışma
6. İşletmelerarası Çatışma

**1. Birey İçi Çatışma:** Kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar vb) beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa engellenmeye ve baskı altında kalmaya (stres) sevk eden çatışmadır.

**Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:** Birey her ikisi de kendisi için olumlu olan alternatiflerden birini seçmek durumunda kaldığında bu tarz çatışmayı yaşar. Bir bireyin çalışmak istediği her iki işletmeden iş teklifi aldığı anda yaşadığı ve birey için karar vermesi ve çözümlenmek zorunda kaldığı en zor çatışma türüdür.

**Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:** Bireyin kendisi için aynı anda hem olumlu hem de olumsuz sonuçlar doğurabilecek bir karar vermesi durumunda yaşadığı çatışma türüdür. Örneğin bir işletmenin çalışanını çok daha iyi bir maaş karşılığında başka bir yerleşim bölgesine göndermek istediğinde bireyin içine düştüğü anlaşmazlık durumudur.

**Kaçınma-Kaçınma Çatışması:** Birey her ikisi de kendisi için olumsuz sonuçlar doğuracak iki alternatiften birini seçmek durumunda kaldığında yaşadığı çatışma türüdür. Yeni işe başla-

## Çatışma ile ilgili

yaklaşımların bazıları

çatışmayı tamamen

sakıncalı görürken bazıları

da yaralı ve arzulanır

görmekteydi. Günümüzde

genel olarak kabul edilen

görüşe göre çatışmaların

çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı

olmaktan çok, örgütler için

yeni davranış biçimleri, yeni

karar alternatifleri vs.

çıkartılması açısından

esneklik sağlar, bireylerin

yaratıcılıklarını geliştirir ve

örgüte etkinlik getirir.

yacak kişiye bir işletmenin hem düşük maaş hem de şehir dışına yolculuk yapmasını gerektirecek bir iş önermesinde bireyin yaşadığı anlaşmazlık durumudur.

**2. Bireylerarası Çatışma:** İki bireyin birbiriyle çeşitli fikir duygu ve görüş ayrılıklarına düşmesidir. Örgütlerde en çok rastlanan bireyler arası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.

**3. Grup İçi Çatışma:** Daha çok kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izleyen yönü benimsemeyen kişiler grup ile çatışma haline gelecektir. Bu kişiler aynı zamanda grup üyesi ise bu takdirde grupların kendi içindeki çatışmadan söz edilecektir.

**4. Gruplararası Çatışma:** Biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar arası çatışma olabilir. Böyle bir çatışmanın şiddeti ve örgütü etkileme derecesi öncelikle, söz konusu çatışmanın nedenine ve daha sonra da çatışan tarafların nispi güçleri, gereksinim düzeyleri, birbirine karşı tutum ve duyguları, örgütsel atmosferin müsamaha düzeyi ve bunun gibi etmenlere bağlı olacaktır.

**5. İşletme İçi Çatışma:** İki tip çatışma görülebilir; dikey çatışma, dikey hiyerarşide farklı düzeylerdeki gruplar arasında ortaya çıkar. Farklı konularda da olabilir. Yatay çatışma ise, hiyerarşide aynı dü-



zeydeki gruplar ya da departmanlar arısında ortaya çıkar. Örneğin, emir komuta ve kurmay personeli arasında.

**6. İşletmelerarası Çatışma:** Ekonomik sistem içinde ve açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonlar birbiri ile çatışma halinde olacaktırlar. Örneğin, üretici organizasyonla bayiler arasındaki çatışma, organizasyon ile sendika arasındaki çatışma, rakip organizasyonlar arasındaki çatışma vb.

#### Çatışmanın örgüte olumlu ve olumsuz etkileri

Çatışma ile ilgili daha önce bahsedilen yaklaşımların bazıları çatışmayı tamamen sakıncalı görürken, bazıları da yararlı ve arzulanır görmekteydi. Günümüzde genel olarak kabul edilen görüşe göre; çatışmaların çoğu iyi yönetilirse yıpratıcı olmaktan çok, örgütler için yeni davranış biçimleri, yeni karar alternatifleri vs. çıkarılması açısından esneklik sağlar, bireylerin yaratıcılıklarını geliştirir ve örgüte etkinlik getirir (5).

#### Çatışmanın örgüt açısından yararları;

- Çatışma, farklı görüşteki insanların kendilerini kanıtlayabilmek için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını sağlar.
- Bireysel yaratıcılık dışında örgütsel AR-GE faaliyetleri artar. Çatışma sonunda eski amaç ve görüşler yerlerini daha iyi olan yenilerine bırakırlar.
- Sürüncemede kalmış sorunlara yönetimin eğilmesiyle sorunlar azalır.
- Tarafsız kalmaya çalışan bireyler bile görüş açıklamak durumunda kalırlar. Böylece sorunlara eğilimde katılım artar.

e) Örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyen sorunlar karşısında gösterilen ilgi ve birliktelik üyeleri sıkıntidan kurtarır ve moralleri yükselir.

f) Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarını dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur. Çatışma sürecinde güçlüüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güvenlerini de artırır.

g) Çatışma halindeki bireyler ve gruplar kendi bilgi ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olurlar. Değerleme sonucunda eksik yanlarını görme ve giderme imkânlarına da kavuşurlar.

h) Çatışma, ayırık bireylerin ve grupların yaklaşmasıyla sonuçlanabilir.

i) Çatışma sonucunda örgütteki liderlik tarzı değişebilir.

j) Çatışma, örgütsel etkinliğe engel olan faktörlerin belirlenmesine yardımcı olur.

k) Çatışma kurumsallaşabilir. Yani, bireylerin örgüt yapısına zarar vermeden hislerini açığa vurup rahatlamalarını sağlayacak ortamlar (örneğin, biçimsel olmayan tartışma grupları) bizzat örgütçe sağlanabilir.

l) Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.

m) Gruplar arasındaki çatışmalar iş başarımı için ihtiyaç duyulan enerjiyi sağlayabilir.

n) Yöneticiler ve çalışanlar iç ve dış il-

gililerin ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir örgüt oluşturulabilir.

p) Çatışma, öğrenmeyi özendirir ve eleştiriye hoş görüşle bakmayı sağlamada yararlı olabilir (5).

#### Çatışmanın olumsuz etkileri ise;

a) Örgütsel çatışma, bireylerin ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.

b) Çatışma düşmanlık ve saldırganlık hislerinin yoğunlaşmasına ve somutlaşmasına sebep olabilir.

c) Yıpratıcı mücadeleler örgüte zaman ve kaynak kaybettirebilir.

d) Çatışma, örgütü amaçlarından sapıtırabilir.

e) Çatışma, tarafların kendilerini diğerlerinden amaçlarını da örgütün amaçlarından üstün görmelerine yol açabilir.

f) Çatışma, bireylerin morallerini ve iş tatminlerini düşürerek örgütün etkinliğine ve verimliliğine olumsuz etki edebilir.

g) Çatışma, insanların güven duygularının kaybolmasına sebep olabilir.(14)

#### Çatışma yönetimi

Örgütlerde her zaman çatışma olacağına göre asıl sorun çatışmanın nasıl azaltılacağı veya yok edileceği değil çatışmanın nasıl yönetileceğidir. Başarılı yönetim uygulaması gerçekleştiren örgütlerin çatışma karşısındaki üstünlükleri sahip oldukları üç önemli özellikten kaynaklanır. Bu örgütler;

Çatışma ile yapıcı şekilde başa çıkmak için hazırdırlar. Bireyler ve gruplararası yapıcı etkileşime imkân veren bir örgüt çatıları vardır.

Personelini, etkili etkileşim ve birbirini etkileme konusunda yetenekli kişilerden seçer veya yetenekli kılar.

Üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat, örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon vardır (5).

Çatışmanın yönetilebilmesi için öncelikle yapısının ayrıntılı analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışma analizinde aşağıdaki yöntemler uygulanabilir:

Çatışmanın nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış sebebi nedir?

Anlaşmazlık kapsamına giren kişi ve



gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?

Anlaşmazlığı devam ettiren nedenler hangileridir?

Anlaşmazlığın çözümü hususunda tarafların takındıkları tutumlar nelerdir?

Anlaşmazlığın büyümesine neler / kimler sebep olmuştur?

Muhtemel çözümler sonucunda hangi taraf için ne tür bir çıkar / güç kaybı olacaktır?

Sorunun çözümü için izlenecek yollar neler olmalıdır? Geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

Anlaşmazlığın giderilmesi için örgüt içinde yer alan hatırı sayılır bir kişiye başvurmakta fayda var mıdır?

Taraflar kendi aralarında sorunu çözebilirler mi?

Örgütsel koşullar saptadığımız çözümler için uygun mudur?

Çözümün etkinliği nasıl, kim tarafından ve ne zaman denetlenecektir? (15)

Yöneticiler çatışmanın yönetiminde çeşitli yollar izleyebilirler. Bu yollar şöyle özetlenebilir (5,6):

a) Kaçınma ve bağlanmama: Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışmaya ilişkin kararlar geciktirilir. Böyle bir yok şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede örgütün etkinliğini azaltacaktır.

b) Problem çözme yaklaşımı: Bu yol yukarıdaki tam tersidir. Burada çatışmanın üzerinde tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar anlaşmazlık konularını net olarak görür ve bilgiye ve iletişim sorunlarına dayanan çatışmalar kolayca çözülmüş olur.

c) Yumuşatma: bu yol, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Bu davranışı benimseyen yönetici taraflar arasındaki uyuşmazlığı aynı kader etrafında birleştirme ya da aile anlayışı oluşturma ile çözmüş olur ancak yumuşatma kısa vadeli bir çözümdür.

d) Güç kullanma: Bu yol çatışmaların, yönetici gücünün ve otoritesini kullanarak çözümlenmesini ifade etmektedir. Bu durumda yönetici burada amir benim, benim dediğim olur anlayışı ile çatışmayı çözmektedir. Ayrıca yönetici burada çatışan gruplar arasında bir hakem niteliği kazanmış olur ve iki grubunda davranışlarına yön verir.

e) Daha önemli ve kapsamlı amaçları belirleme: Çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir. Özellikle kriz dönemlerinde yöneticilerin çatışmaları önlemek amacıyla bu tarz tavır takınmaları uygun olacaktır.

f) Taviz verme: Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esasları farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmanın tarafları kendi yaklaşımlarından biraz fedakârlık yaparak ortada bir yerde buluşmaktadır. Ancak tarafların ne kadar taviz vereceğine ilişkin durum net olmadığından çatışma yönetiminde çok etkin bir yol değildir.

g) Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme: Yöneticiler bazı durumlarda çatışmaları örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetebilmek için, çatışmaya taraf olan kişileri değiştirebilmektedirler. Bu yaklaşım, çatışmaya taraf olan kişi veya kişilerin başka bir yere nakli şeklindedir. İkinci bir şekli olarak ise çatışmaya taraf olanların örgütteki pozisyonunu değiştirmek yerine kişileri eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutarak bilgi, tutum, davranış ve algılamalarını değiştirmektedir. İkinci yol birincisine göre daha maliyetli olmasına karşında daha uzun vadeli bir çözümdür.

h) Örgütsel ilişkileri değiştirme: Bu teknik ise, örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir. Bu değiştirme iş tanımlarının değiştirilmesi, kaynakların ayrılması ya da belirli birimlerin bir diğere bağlanması ile olabilmektedir.

i) Çoğunluk oyu: Bazı durumlarda yöneticiler, çatışmaların çözümü için çoğunluk oyu yolunu izleyebilmektedirler.

j) Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması: Bu teknikte ise amaç, çatışmaya neden olan koşulların ortadan kaldırılmasıdır. Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasına ilişkin nedenlerle çıkan çatışmaların çözümünde kaynakların artırılması bu tekniğin uygulanmasıdır.

Bunların dışında yönetici, aralarında anlaşmazlık olan birey ya da grupları aktif olarak dinlemelidir, aralarında an-

laşmazlık olan bireylerin tartışmalarda kendilerini eşit olarak temsil etmelerine imkân sağlamalıdır, ayrıca tarafları dinledikten sonra ortaya çıkan gerçek sonuç ile ileri sürülen iddia ve düşünceleri birbirinden ayırmalıdır (16).

Sağlık yönetiminde az ya da çok rol alan bütün kişilerin temel olarak edinmesi gereken en önemli kavram ve becerilerden birisi çatışma yönetimidir. İş yaşamımızda çatışma her zaman yanibaşımızdadır ve sağlık hizmetlerini yönetirken kullandığımız en önemli kaynak insan kaynağıdır.

## Kaynaklar

1- Balcı, A., *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulamaları*, Pegem Yayıncılık, 2.Baskı, Ankara, Ocak 2000.

2- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., *Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi*, 3.Baskı, Bursa, Ocak 2001.

3- Güney, S., *Davranış Bilimleri, Nobel Yayın Dağıtım*, 2.Baskı, Ankara 2000.

4- Tosun, K., *İşletme Yönetimi, Fakülter Matbaası*, İstanbul, 1971.

5- Erdoğan, İ., *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avciol Basım Yayın, 1.Baskı, İstanbul, 1996.

6- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 7.Baskı, İstanbul, 1999.

7- Bumin, B., *Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara 1990

8- Robbins, S., P., *Managing Organizational Conflict*, Prantice Hall, Englewood Cliffs, 1994

9- Şimşek, M. Ş., Akgemci T., ve Çelik A., *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001

10- Tevrüz, S., Artan İ., ve Bozkurt T., *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 1999

11- Baysal, A. C., Tekarslan E., *Davranış Bilimleri*, Avciol Basım Yayın, İstanbul 1996

12- Ateş, M., "Davranışsal Yönetim Teknikleri" *Hastane Yöneticiliği (Der: Hayran O., Sur H.)*, Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, 2000

13- Eren, E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 6.Baskı, İstanbul, 2000.

14- Türkel, A. U., *Toplam Kalite Bağlamında Grup Dinamiği ve Çatışma Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2000

15- Eren E., *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991

16- Aktan C.C., *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, Sinerjik Yönetim, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.