

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU
Dokuz Eylül Üniv. Buca Eğit. Fak.
Eğit. Bil. Böl. Öğretim Üyesi

ABSTRACT

Administrators face many problems while trying to achieve organizational efficiency. Organizational Conflict is one of the most significant problems among them. Organizational conflict is defined as the events arising from the problems of individuals' or groups' working together. However, what is important in providing organizational efficiency is neither to ignore the conflict nor to get rid of it but to accept it and analyze its roots in order to work out the problems.

Key words: Organizational conflict, conflict management.

GİRİŞ

Bireyler ortak amaçlarını gerçekleştirebilmek için ya örgütleri oluşturmada, ya da örgütlere üye olmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için örgütsel yapının oluşturulması yetmemekte, örgütteki insan ve madde kaynaklarını harekete geçirecek bir yönetime gereksinim duyulmaktadır.

Örgüt yöneticileri strateji belirlemede, işleri koordine etmede, zamanlamaya karar vermede ve grubun ortak amaca uygun bir şekilde çalışmasını sağlamada çok önemli işleve sahiptirler (Wren ve Voich, 1984).

Örgütsel etkililiği sağlama çabasında olan örgüt yöneticilerinin önünde bir çok engelin bulunduğu; bu engellerin en önemlilerinden birinin de örgütsel çatışma olduğu söylenebilir.

Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikteki bir gereksinimi tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaşır, sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar açısından çatışma gerek fizyolojik, gerek sosyo-psikolojik gereksinimlerin tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1993). Çatışma insanların yaşadığı her yerde işin bir parçası olarak varlığını sürdürmektedir (Dunham ve Pierce, 1989).

Çatışma benzer ya da karşıt olan iki durumdan birini seçmek zorunda olan bireyde görülen kararsızlık, uyuşmazlık halidir. Zorlanma, engellenme gibi çatışma da işgörenin örgüt ortamı ile kurduğu dengeyi bozan, işgöreni yeniden dengeye zorlayan olumsuz anlamlı bir kavramdır (Başaran, 1982).

Örgütsel çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden

ÖZET

Yöneticiler örgütsel etkililiğe ulaşabilmek için bir çok sorunla karşılaşabilmektedir. Bu sorunların en önemlilerinden biri olarak da örgütsel çatışma görülmektedir. Örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel çatışmanın bir çok kaynağı bulunmaktadır. Fakat örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli olan çatışmayı görmezden gelmek veya çatışmanın kökünü kurutmak değil; çatışmayı kabullenmek ve çatışma kaynaklarına inip, problemlerin çözümünü sağlamaktır.

Anahtar sözcükler: Örgütsel çatışma, çatışma yönetimi.

olan olaylar olarak tanımlanabildiği gibi (Eren, 1993); bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak da tanımlanabilmektedir (Can, 1992).

Örgütlerde bireylerin birbirine uymayan hedefleri olduğunda, diğerlerinin kendi hedeflerini engellemeye yönelik girişimlerde bulunduğu düşünüldüğünde (Dunham ve Pierce, 1989); grupların iletişim alanlarının başka grupların iletişim alanları ile çakışması azaldıkça çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Açıkalın, 1994).

Örgütsel çatışmanın bir çok kaynağı bulunmakta, çatışma kaynakları şu alt başlıklar altında toplanabilmektedir.

1.Kıt Kaynaklar İçin Rekabet

Bütçe, malzeme, personel ve destekleyici hizmetler bu kaynaklara örnek verilebilir. Kaynaklar, rekabet içinde olan tarafların taleplerini karşılamayınca çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

2.Görevlerin Birbirine Bağımlılığı

İki birey veya iki grup bir diğerine kendi başarıları için bağımlı iseler, tarafların farklı amaçlarının veya önceliklerinin olması çatışma için kaynak oluşturmaktadır.

3.Yetkinin Belirgin Olmaması

İlişki içinde olan tarafların yetki sınırlarının açık olmaması çatışmayı arttıran nedenlerdendir. Birbirine bağımlı sorumlulukları olan tarafların sorumluluklarının sınırları açık değilse, bu ortamda çatışmanın gelişmesi doğaldır.

4.Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütsel alt birimlerin farklı amaçlara sahip olanları, aynı amaçlara yönelenlere göre daha çok çatışma yaşamak durumundadır. Alt birimlerin amaçlarının farklılaşması örgütlerin dört önemli özelliğinden kaynaklanmaktadır. Bu özellikler şunlardır: İlgili birimlerin sınırlı kaynaklara bağlı

olması, rekabetçi ödül sistemleri, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar arasındaki farklılıklar.

5.Statü Sorunları

Örgütlerdeki statü durumlarının çatışma kaynağı olduğu çoğu kez bir çok boyutta yaşanmaktadır. Statü yönünden alt düzeyde olan bir birim, kendi düzeyi ya da düzeyi etkileyecek bir değişimi başlatabilir. Alt düzey birimler tarafından yönlendirilmek istemeyen üst düzey personeli için bu durum istenmeyen bir durumdur ve çatışma kaynağıdır.

6.İletişim Engelleri

İletişimi engelleyen etmenler, çatışmanın artmasına neden olacaktır. Taraflar diğerlerinden fizik veya zaman bakımından ayrılırlarsa taraflar arasında yanlış anlamların oluşacağı ve gelişeceği bir gerçektir.

7.Örgütte Farklılaşma

Örgütlerde farklılaşma arttıkça, çatışmanın da arttığı görülmektedir. Karmaşık örgütlerde işbirliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeni ile çatışmayı örgüt bütününde hissederler.

8.Bireysel Özellikler

Bireylerin özellikleri de çatışmanın oluşmasında ve gelişmesinde önemli etken olabilmektedir. Aşırı dogmatik, otoriteye ve alt düzeyde öz saygıya sahip tarafların sürekli çatışma içinde olmaları kaçınılmazdır.

9.Fikir Birliğine Gerek Duyulması

Taraflar arası fikir birliğine gereksinim duyulduğu durumlarda çatışma oluşmaktadır. Her durumda taraflar arasında fikir birliği sağlanamamakta, bu durum da çatışma için farklı bir çatışma nedeni olmaktadır.

10.Davranış Talimatları

Davranış düzenleme mekanizması yöntemler, kurallar ve politikaları kapsamaktadır. Davranış talimatlarına uymak zorunlu kılındığında, çatışmanın artması doğaldır.

11. Daha Önce Çözümlememiş Çatışmalar

Daha önce çözümlenmemiş çatışmaların sayısının artması, çatışmaların büyümesine neden olmaktadır. Bu boyut, çatışmayı yönetme yükümlülüğünü taşıyan sorumluların dikkatlerini geriye yöneltmelerine neden olmaktadır (Bumin, 1990).

Görüldüğü gibi örgütler varolduğu sürece, çeşitli nedenlerden dolayı çatışmalar da olacaktır. Çatışma zararlı olduğu kadar, yararlı sonuçlar da doğurabilmektedir. Çatışmaların zararları ve yararları şu noktalarda toplanabilmektedir.

Çatışmanın Zararları

- İşgörenlerin ruh sağlığı yönünden örgütte tehlikeli ortam oluşabilir.
- Örgütte emek, zaman, para savurganlığını arttırabilir.
- Örgütsel verimliliği düşürebilir.

d) Örgütsel amaçlar savsaklanıp, örgütsel amaçlardan uzaklaşılabilir.

Çatışmanın Yararları

- Çatışma örgütsel yenileşmenin önemli bir kaynağıdır.
- Çatışmaya yol açan etkenler ortadan kaldırılarak, örgütsel bütünleşme sağlanabilir.
- Çatışmadan sonra örgütsel hava olumlu hale gelebilir.
- Çatışma, örgüte yeni amaçlar kazandırıp, eski amaçları çağdaşlaştırabilir.
- Çatışma, işgörenleri güdüleyerek, örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.
- Çatışma, işgörenlerin görüşlerini genişletebilir.
- Çatışma, örgütsel sorunların su yüzüne çıkmasına, böylece ilgililerin gözlerini sorunlara çevirmesine yol açabilir.
- Örgütün yetki dağılımının dengelenmesini sağlayabilir (Başaran, 1982).

Çatışmanın zararları kadar yararları da bulunduğu göre çatışmayı yok etmeye çalışmak yerine, çatışmayı yönetmek daha ussal bir yol olarak görülmektedir. Ivancevich ve Irwin (1990)' e göre etkili çatışma yönetimi hem çözümünü, hem de çatışmayı ıvandırmayı içermektedir.

Çatışma yönetimi her örgütün temel işlevlerinden biridir. Toplum ve örgütlerin çatışma yönetiminde kullandığı strateji ve temel ilkeler o toplum ya da örgütün çatışmaya ilişkin temel değerleri ve felsefesini yansıtmaktadır. Çatışma yönetimi uğraşısının temel amacı, çatışmayı örgütün yararına işleyecek nitelikte bir örgütsel yapı ve iklim oluşturmaktır (Gümüseli, 1994). Çatışma gibi bir güçten yararlanma örgütlerin gücünü artırır. Çatışmanın başıboş bırakılması ya da kötü yönetilmesi ise örgütsel etkililiği düşürür (Başaran, 1992).

Bazı yazarlar, çatışmaların çözümüne ilişkin değişik teknikler üzerinde durmaktadırlar. Can (1992)' a göre işlevsel olmayan çatışmanın çözümünde şu tekniklerden yararlanılabilir:

1.Sorun Çözme

Çatışan grupların yüzyüze getirilerek, çatışma nedenlerini bulmaları ve çözmeleri yöntemidir.

2.Yüce Amaçlar Saptama

Gruplara ortak amaç ve hedefler saptanarak, işbirliği yapmaları sağlanır. Bu amaçlar bir grubun tek başına yapamayacağı düzeydedir ve grupları çatışmaya düşüren diğer amaçların üstündedir.

3.Kaynakların Genişletilmesi

Sınırlı kaynak durumunda; bir grubun başarısı, diğerinin zararına olabilecektir. Kaynaklar artırıldığında bütün gruplar tatmin olabilecektir.

4.Kaçınma

Çatışan grupların birbirinden uzaklaşması kaçınma yöntemi olarak adlandırılabilir. Kısa dönemli yararı olan bu teknik, uzun dönemde çözüm getirmediği için, ileride karşılaşma kaçınılmazdır.

5.Yumuşatma

Kısa dönemli çıkar hesapları yerine, uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararı vurgulamaktadır.

6. Uzlaşma

Bu yolla açıkça kazanan ya da kaybeden yoktur. Varılan nokta, hiçbir grubun idealindeki değildir.

7. Yetki Kullanma

Burada üst, gruplar tatmin olsun ya da olmasın; yetkisini kullanarak, buna uyulmasını istemektedir.

8. İnsan Değişkenini Değiştirme

Grup üyelerinin davranışları değiştirilmeye çalışılır.

9.Yapısal Değişkenleri Değiştirme

Biçimsel örgüt yapısı değiştirilerek, ilişkiler farklılaştırılır.

10. Ortak Düşman Saptama

Rekabet azaltılarak, ortak düşmana karşı işbirliği geliştirilir.

11.Kura Çekme

Yönetici çatışan gruplara hak veriyor ve onların belli bir konuda uzlaşmasını istiyorsa, bu yönetime başvurabilmektedir. Ancak kura sonucu kaybeden tarafın, güdülenmesi azalacaktır. Bu yaklaşımın da örgüt içi önemli kayıplar doğurabileceği unutulmamalıdır.

12.Hakeme Başvurma

Taraflar kendi aralarında anlaşamıyorlarsa ve yönetici de tarafları inandıramıyorsa, tarafsızlığına inanılan bir kişinin yargısına başvurulabilir.

Yöneticiler, her çatışma durumunu yönetmek için kullanabilecekleri bir yaklaşım seçmek zorundadırlar. Bu seçim bazen özenle ve sistematik olarak yapılmakta, bazen de rastlantı sonucu olmaktadır. Yöneticilerin bir çatışma yönetimi biçimini seçmesi kişilere, duruma ilişkin algısına ve çatışan tarafların davranışlarına bağlıdır (Dunham ve Pierce, 1989).

Çatışmayı çözme yöntemlerinin etkililik açısından iki gruba ayrılacağı düşünülebilir. Problem çözme ve davranış değiştirme bir grupta; üstün amaçlar, kaçınma, yatıştırma, uzlaşma ve yetkiyi kullanma gibi teknikler de başka bir grupta toplanabilir. İkinci grubu oluşturan yöntemlerin, gerçek anlamda çözüm yolları olduğu söylenemez (Aydın, 1984).

SONUÇ

Örgütsel etkililiğin sağlanabilmesi için, öncelikli olarak örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmaların varlığını kabul etmesi gerekmektedir.

Günümüzde çeşitli örgütlerde, değişik nedenlerle çatışmalar ortaya çıkabilmekte, bu çatışmaların dozu zaman zaman çok şiddetli hale gelebilmektedir. Örgütlerdeki kaynakların kıtlığı, görevsel bağımlılık, yetki belirsizliği, amaçlardaki farklılıklar, statü sorunları, iletişim engelleri, örgütsel farklılaşma ve davranış talimatları çatışmaya neden olan etkenler olarak

görülmektedir. Bunların dışında, özellikle eğitim örgütlerinde iki çatışma kaynağı üzerinde durmakta yarar görülmektedir. Bunlardan birincisi bireysel özellik ve beklentilerle ilişkili olmaktadır. Örgütlerin içinde doğal gruplar oluşturularak, diğer gruplara karşı sayısal üstünlük kurma çabasına girilmekte, bu tutum örgütsel amaçlarla örtüşmediği sürece örgütteki morali bozup, olumsuz iklim oluşturmakta, bunun sonucunda da örgütsel işleyiş sıkıntıya sokabilmektedir. İkinci çatışma durumu ise siyasi gruplaşmalarla ilgili olmaktadır. Bir grup Milli Eğitim' in amaçlarına uygun, bilimsel nitelikte eğitim verme uğraşındayken, başka bir grup bilimsel olmayan, Milli Eğitim' in amaçları dışında bir tutumda bulunabilmektedir. Bu durum özellikle eğitim örgütlerinde içinden çıkılmaz bir çatışma durumu oluşturabilmektedir.

Yukarıda anılan çatışma durumlarını çözümünde en etkili yol olarak sorun çözme ve davranış değiştirme görülmektedir. Yöneticiler çatışmaları kontrol altında tuttukları sürece etkili olabileceklerdir. Yönetilemeyen çatışmalar, ilerideki aşamalarda yöneticileri zor duruma sokabilecekleri gibi örgütleri de kaos ortamına sürükleyebileceklerdir.

Örgüt etkililiği önemli ölçüde olumsuz etkileyebilecek bir değişken olan örgütsel çatışmanın yönetiminde, örgüt yöneticilerine aşağıdaki önerilerin yararlı olacağı düşünülebilir.

ÖNERİLER

- 1 . Gruplaşma ve klikleşmelerden korkulmamalıdır. Örgütü gruplarla birlikte, çatışma ortamında yönetmeyi yöneticiler içlerine sindirebilmelidir.
- 2 . Gruplar değil, daha çok grup liderleri önemsenmelidir.
- 3 . Grup üyeleri, etkinlikleri, gücü, amaçları hakkında güvenilir ve geçerli bilgiler edinilip, yönetsel bir görev olarak kesintisiz olarak sürdürülmelidir.
- 4 . Okul amaçlarına yönelik gruplara destek verilmelidir.
- 5 . Aykırı grupların liderleri yönetime yakın görevlerde, diğerleri gözönündeki konumlarda bulundurulmaya çalışılmalıdır.
- 6 . Grupların içindeki klik liderlerinden, zamanla grup liderliği konumu kazanabilecek olanlar belirlenmeye çalışılmalı ve gerektiğinde desteklenmelidir.
- 7 . Grupların ürettiği dedikodulara karşı aynı kanallardan doğru bilgiler pompalanmalıdır.
- 8 . Hangi koşullarda olursa olsun, yönetiminizden daha güçlü bir grup oluşturulmasına müsaade edilmemelidir.
- 9 . Çatışma, sonuçta görülen bir çıktı sorunudur. Kaynaktaki sorun görülmeye çalışılmalıdır.
- 10 . Şeffaf yönetim, grupların ve kliklerin yaşam ortamı olan informal örgüt alanını daraltmaktadır. Demokratik yönetimler, aysbergin su altındaki kısmının görülmesini

sağlamaktadır (Açıkalin, 1994). Bu nedenle örgütler demokratik olarak yönetilmelidir.

11. Kişilerin arkasından konuşmaktan kaçınılmalıdır. Görüşlerinizi destekleyecek bir ordu kurmaya çalışılmamalıdır.
12. Çatışmaların, ödül yapısından oluşmasından kaçınılmalıdır (Everard ve Morris, 1990).

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, Aytaç (1994). **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara: Pegem Yayınları, No: 10.
- AYDİN, Mustafa (1994). **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- BAŞARAN, İ., Ethem (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- (1982). **Örgütsel Davranış**, Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108
- BUMİN, Birol (1990). **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- CAN, Halil (1992) **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Adım Yayıncılık Ltd.Şti.
- DUNHAM, R.B ve PIERCE, J.L. (1989) **Management**, London: Socatt, Foresmann and Company, Glenview, Illinois.
- EREN, Erol (1993) **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basın, Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- GÜMÜŞELİ, Ali İlker (1994). "İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler İle Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri", Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- IVANCEVICH, John M.ve MATTESON Michael T. (1990). **Organizational Behavior and Management**, Boston: Richard D. Irwin Inc.
- WREEN, Daniel A.ve DON Voich (1984). **Management Process, Structure and Behavior**, New York: John Willy and Sons Inc.