

## YÖNETİCİLER ÇATIŞMALARDA NASIL DAVRANIR?<sup>1</sup>

Çevirenler:Tuncer ASUNAKUTLU<sup>(\*)</sup> Sezai ZEYBEKOĞLU<sup>(\*\*)</sup>

### ÖZET

*Etkin bir çatışma yönetimi sadece yöneticiler açısından değil, örgütün tümü açısından büyük önem taşımaktadır. İstekler ile gerçeklerin birbirinden farklı olması nedeniyle personel geliştirme ve yönetici eğitiminin gerekliliği büyük ölçüde artmıştır. Bu çalışmada, örgütsel çatışma sürecinde yöneticilerin nasıl davrandığı incelenmektedir. Çatışmalar, ortaya çıkış sebepleriyle ele alınmakta ve örgütsel çatışmaların çözümüne yönelik ampirik bir analiz sunulmaktadır.*

#### 1. Giriş

Teknik ve toplumsal değişmeler yöneticilerin karşısına yeni problemler çıkarmaktadır. Karmaşık iş süreçleri, disiplinler arası ortak çalışma ve işbirliği ile uzmanların koordinasyonunu gerektirmektedir. Yöneticiler, çalışanlarının uzmanlık bilgilerine bağımlı olmakta ve bu durum çalışanların karar verme sürecine katılmalarını gerekli kılmaktadır.

Krüger'e göre organizasyon üyelerinin çatışma ve çatışma yönetimiyle karşı karşıya gelme sıklıkları, bu üyelerin seviyesine ve problem çözümündeki bağımsızlıklarına göre değişmektedir. Organizasyon üyelerinin seviyeleri yükseldikçe ve problem çözümündeki bağımsızlıkları arttıkça, çatışma ve çatışma yönetimiyle karşı karşıya gelme olasılıkları da buna bağlı olarak artmaktadır (Krüger, 1972). Bu sebeple çatışma yönetimine yönelik eğitim çalışmaları ve problem çözümünde çalışma grupları (Workshops), yönetici eğitiminde gittikçe önem kazanmaktadır (Roth ve Edler, 1995). Ancak organizasyonlarda çatışmanın ortadan kaldırılması pratikte nasıl gerçekleştirilmektedir? Bu amaçla öncelikle çatışma kavramından ne anlaşıldığını ve bu kavramın nasıl ortaya çıktığını tartışacağız.

#### 2. Çatışmaların Ortaya Çıkışı

Çatışma; iki veya daha fazla kişi arasında ortaya çıkan çıkar uyuşmazlığıdır. Burada önemli olan, çatışmaya konu olan olayın objektif niteliği değil, bunun kişilerce subjektif olarak nasıl algılandığıdır.

<sup>1</sup> Bu çalışmanın Dr.Erika Regnet (VöB Berufsbildung Serviceeinheit GmbH, Yöneticisi Bonn) tarafından yazılan Almanca orijinali *Management Zeitschrift* 65 (1996) Nr. 3'de "Wie gehen Manager mit Konflikten um?" başlığı ile yayımlanmıştır.

(\*) Yrd.Doç.Dr. Muğla Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

(\*\*) Universität Hamburg Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

Çatışmalar için birçok farklı sebep bulunmaktadır. Organizasyonlarda ilk akla gelen çatışma türü, kaynak ve ödüllerin (yani bütçeler, planlanan üst mevkiler, ilave ödemeler, terfi ve teşvikler) sınırlı olması sebebiyle ortaya çıkan paylaşım çatışmalarıdır. Bunun dışında, değerlendirme çatışmaları söz konusu olmaktadır. Burada, birbiriyle çatışan hedefler (örneğin farklı bölümler veya organizasyon kademeleri arasında), farklı bilgi düzeyleri veya farklı düşünceler ön plana çıkmaktadır. Böylesi durumlarda her zaman rasyonel davranılmadığı için, üyelerin farklı ve uyumsuz kişilik yapıları sebebiyle ilişki çatışmaları ortaya çıkmaktadır.

Çatışmaların her zaman belirgin ve tek bir sebebe bağlı olduğunu söylemek güçtür. Eğer kişisel ilişkilerde bir sorun yoksa, üyeler farklı düşünceleri daha kolay kabul ederler. Diğer yandan örneğin bir paylaşım çatışması, kişisel farklılıkların ortaya çıkmasına sebep olur. Çatışmalara yol açan sebepleri ve bunların etkilerini birbirinden ayırmak zordur ve çatışmaların genellikle birçok sebebi bulunmaktadır.

### **3. Çatışmalara Bakış**

Organizasyon üyelerine çatışma konusunda görüşleri sorulduğunda, anlık olarak negatif unsurları sıraladıkları görülmüştür. Bunlara ilişkin örnekler arasında; stres, kızgınlık, iş, çalışma ortamının huzursuzluğu, kazananlar-kaybedenler, saldırı, hoşnutsuzluk, başkalarını suçlama, kavga, tehdit, öfke ve hilekarlık yer almaktadır. Açıklama, tarafların sakinleşmesi (sorunların açıklığa kavuşturulması), problem çözümü, toplu tartışma gibi tarafsız ya da olumlu yaklaşımlar nadir olarak ve bir süre düşünüldükten sonra söylenmektedir.

Bu olumsuz yaklaşımlar nereden kaynaklanmaktadır? Temel neden, birçok insanın uyuma yönelik bir yapıya sahip olmaması ve karmaşık, belirgin olmayan korkular taşıması şeklinde ifade edilebilir. Karmaşık korkular taşıma, şeklinde belirtilen neden aşağıdaki unsurlarla ilişkilidir:

- Tahmin edilen olumsuz sonuçlar (örneğin kızgınlık ve hayal kırıklığı gibi).
- Çatışma sırasında yönetim kabiliyetini kaybetme (yani etkin olamama, çatışma durumunda dinamizmi yitirme) korkusu.
- Örgütlerde sakinliğin önceden olduğu gibi yüksek bir değer olması nedeniyle hoğa gitmeyen bir şekilde dikkat çekme ve göze batma.

Bu korkular yüzünden çatışmadan doğabilecek toplu problem çözme, açıklama, yenilik yaratma (innovation) gibi olumlu unsurlar ortaya çıkamamaktadır. Neuberger ise daha ileri giderek çatışma yaşanmayan organizasyonların hareketsiz, cansız ve yok olmaya mahkum olduğunu iddia etmektedir (Neuberger, 1984:144).

İnsanların birarada buldukları ve birlikte çalıştıkları her yerde önce ya da sonra çatışmalar ve fikir ayrılıkları ortaya çıkacaktır. Burada söz konusu olan çatışmaları önlemek ya da yok saymak değil, faydalarından yararlanmak ve olumsuz sonuçlarını azaltmak için onlarla aktif olarak ilgilenmektir.

Çatışma yönetiminin pratikteki durumu ele alındığında eğitim çalışmalarının, araştırma ve yayınların çokluğuna rağmen ciddi bir açık bulunduğu gözlenmektedir.

#### 4. Çatışma Çözümü Pratiği için Ampirik Analiz

Somut çatışma durumlarında davranışlarını belirlemek amacıyla 88 yönetici üzerinde soru formu ve görüşme yöntemi kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Çatışmanın gidişi ve kişilerin çatışma ile ilişkisini analiz etmek için „uzun dönem analizi“ gerçekleştirilmiştir. Üç aydan altı aya kadar olan aralıklarla araştırma tekrarlanmıştır (Regnet, 1992).

Görüşmeye katılan bütün yöneticilerin çatışmayı değerlendirmeleri (meydan okuma veya yük olma) ve algılamaları (çatışma ya da fikir ayrılığı) farklı olsa da, işletme içindeki çatışmalar hakkında bilgi sahibi oldukları anlaşılmıştır.

Blake, Shephard ve Mouton (Berkel, 1984)'un modeline dayanarak yöneticilere çatışma durumunda olası beş ayrı davranış şekli sunulmuştur. Bu davranış şekilleri yöneticilerin kendi hedefleri ve tercihlerine ya da karşı tarafın hedef ve tercihlerine yönelmelerine göre sınıflandırılmıştır. Bu model içinde en ekstrem formlar „güç stratejisi“ (9/1) ve „pes etme“ (1/9) dir. Buna karşın „beraber problem çözme“, her iki tarafın da hedef ve tercihlerini gerçekleştirecek optimal strateji olarak görülebilir (Bkz: Şekil. 1).

Karşı tarafın hedef ve tercihlerine yönelme	9	1/9 Vazgeçme, pes etme, kendi hedeflerinden vazgeçme, Fikir ayrılıklarını abartmama, düzeltme, uyumlaştırma	9/9 Beraber problem çözme, yaratıcı ortak çalışma, optimum çözüm için çaba sarfetme, Kazanan-Kazanan Stratejisi
		5/5 Uzlaşma, herkesin kendi uç isteklerinden vazgeçmesi.	
	1	1/1 Kaçış, Kaçınma, Geri çekilme, hiçbir şey yapmama, çatışmaya katılma, katılmama.	9/1 Hedefe ulaşma gayreti, zorlama, tehdit ve güç kullanma, poker stratejisi uygulama
	1	Kendi Hedef ve Tercihlerine Yönelme	9

Şekil 1: Önemli Çatışma Davranış Türleri

Çatışma yönetimi işletme pratiğinde nasıldır? Planlanan strateji sorulduğunda araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu „beraber problem çözme“ yöntemini tercih etmiştir. Sadece her sekiz kişiden biri uzlaşma ile yetinmektedir. Bundan sonra yöneticilere beraber problem çözme stratejisinin işlememesi durumunda hangi stratejiyi izleyecekleri sorulmuştur.

- %17’si ısrarla beraber problem çözme stratejisini tercih etmeye devam edeceğini ve bunun dışında başka alternatif bulunmadığını bildirmişlerdir.

- %29’u ise başka bir davranış yöntemini tercih etmeyeceklerini veya edemeyeceklerini bildirmişlerdir.

- % 4’ü için geri çekilme, % 8’i için de pes etme tercih edilen alternatifler olmuştur.

- ve araştırmaya katılanların hemen hemen yarısı (%42) güç stratejisine yönelmiştir ( 5/1 yani Kazanan-Kaybeden Davranışı).

Bu daha çok „eğer istemiyorsan sana karşı güç kullanırım“ anlayışını ifade etmektedir. Çünkü öncelikle bir Kazanan-Kazanan yöntemi gerçekleştirilmelidir. En iyi ikinci çözüm olarak da Kazanan-Kaybeden Planı uygulanmalıdır.

Yöneticiler gerçekten nasıl davrandılar? Bu soru, üç ila altı ay arasında geçen zaman içerisinde yöneticilere tekrar sorulmuştur. Sonuçlar, beraber problem çözme, (uyum) uzlaşma ve güç stratejileri arasında dengeli bir dağılım göstermiştir. Buna karşın pes etme ve kendini geri çekme seçenekleri fazla tercih edilmemiştir (Bkz: Şekil. 2).

Strateji	1.Zaman Dilimi		2.Zaman Dilimi	
	Planlanan	Alternatif	Başlangıçta Planlanan	Asıl Gerçekleşen
(Değerlendirme %)				
Geri çekilme, Kaçış	-	4	-	4
Beraber Problem Çözme	88	17	88	29
Uzlaşma	12	-	8	29
Güç Stratejisi	-	42	4	29
Bırakma	-	8	-	4
Yanıt Yok		29		

Şekil 2: Çatışma Davranışı Stratejileri

### *Yöneticiler Çatışmalarda Nasıl Davranır?*

Aşağıdaki sonuçlar özellikle ilgi çekici bulunmuştur:

#### *a) Planlanan ile Gerçekleşen Arasındaki Fark*

Sadece üçte bir'e yakın bir kesim daha önce planladığı gibi davranmıştır.

#### *b) Davranış Yönelimi*

Birinci anket noktasında, alternatif stratejilerden pasif davranışların (geri çekilme gibi) pek fazla tercih edilmediği görülmüştür. Ankete katılanların kendi değerlendirmelerinde veya olaya dışardan baktıklarında aktifliğin ön plana çıktığı görülmektedir. Burada önemli olan, kendi durum analizine uymasa bile herhangi bir icraatta bulunmaktır. Ankete katılanların sadece yarısına yakını sürece katılabilmeye yönelik gerekli bilgiye sahip olduklarını bildirmişlerdir. Ancak 10'da 9'u stratejisini önceden belirlediğini bildirmiştir. Birçoğu bunların gerçekleştirilebileceği konusunda şüpheli olsalar da kararlılıklarını kaybetmemektedirler. Buna ek olarak şu andaki durum ve davranış yönelimi belirli ölçüde abartılmıştır. Örneğin diğer katılımcıların tercih ve hedefleri hiç dikkate alınmamıştır.

#### *c) Gücün Kullanımı*

Güç stratejisinde karar kılan katılımcıların payının yüksek oluşu dikkat çekicidir ve artma potansiyeli de daha büyüktür (Alternatif stratejiler bölümüne bakınız). Bilindiği gibi Kazanan-Kaybeden Stratejisi bir tedbirin kabulünü talep etmemekte, aksine çatışmanın durdurulmasını tercih etmektedir. Diğer taraftan, karmaşık ve zor durumlarda bütün katılımcıların aktif katılımı gerekmektedir. Aslında insanlar çatışma durumlarında, yukarıya doğru yönelme ve pasif bekleme eğilimindedirler. Ancak yöneticilerin bu davranış şekline karşı çıkmaları gerekmektedir (Krystek, 58/1:s. 30-37).

Güç kullanımının bir uygulaması öncelikle problemin türüne değil, aksine katılımcılara, bunların meslek tecrübelerine ve hiyerarşiye bağlı bulunmaktadır. Önemli olan problemin yönetici için ne anlama geldiğidir. Önemli bir problem söz konusu olduğunda Kazanan-Kaybeden stratejisi uygulanır. Buna karşın daha az önemli olaylarda ise uzlaşma ve orta yollu beraber problem çözme yöntemi uygulanır. Gerçekten önemli bir konuda yöneticinin doğru kabul ettiği hedefe ulaşılması çok önemlidir. Diğer taraftan ortaya çıkması muhtemel bir manüplasyon tehlikesi vardır. Olaya taraf olan çalışanlar önemsiz konularda fikirlerini beyan edebileceklerini, fakat önemli konularda böyle bir yetkilerinin olmadığını düşünebilirler. Bunun, çalışanların motivasyonu üzerindeki sonuçları gayet açıktır.

Organizasyon üyelerinden, zaman zaman sevimsiz veya otoriter kararları da uygulamaları beklenebilir. Güç Stratejisi, yöneticiler tarafından her üç olaydan birinde kullanılabilirken, üyelerin sevimsiz veya otoriter kararları

uygulamaları sadece istisnai durumlarda yapılabilmelidir.

d) Ampirik Sonuçların Deđerlendirilmesi

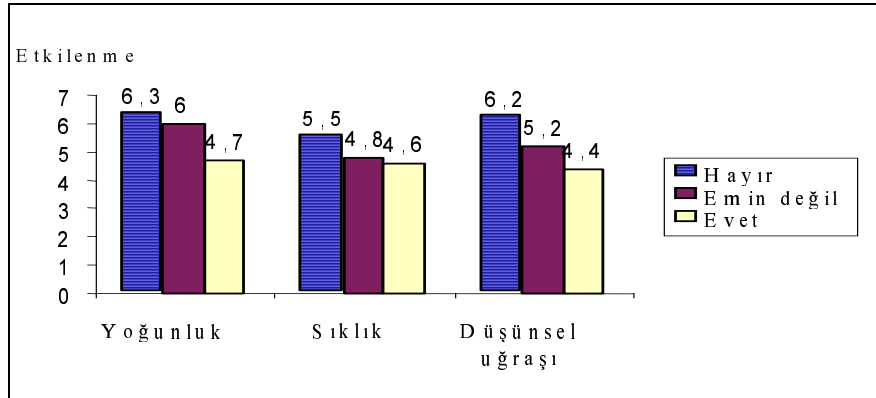
Ulaşılan ara sonuca bakıldığında ankete katılanların üçte ikisinin olumlu cevaplar vermelerine karşın, bunların sadece dörtte biri gerçek bir problem çözümünden söz etmektedir. Katılımcıların yüzde kırkı şimdide kadar uyguladıkları stratejiyi devam ettirmek isterlerken, yüzde kırkı başka bir stratejiyi denemek istemekte ve yüzde yirmisi ise fiili durumun korunmasını tercih etmektedir. Ancak hiçbir sonuca ulaşamayanların bile büyük bir kısmı, sadece planlanmış bir tedbirden söz etmektedir. Bu durum bir anlamda ankete katılanların güçlerinin tükendiği izlenimi vermektedir.

Dikkat çekici diğer bir nokta ise, ankete katılanların yüzde otuzunun zaman kıtlığına önemli bir engel olarak göstermesidir. Yöneticilerin en azından zamanlarının bir kısmını serbestçe kullanabildikleri varsayılırsa, bunun kendi başarısızlıklarını örtme gayretine yönelik zayıf bir bahane olduğu tahmin edilebilir.

e) Yüksek Pozisyonlardaki Yöneticilerin Önemi

Çatışma durumunda üst düzey yöneticiler önemli bir rol üstlenirler. Üst düzey yöneticiler işletme içi bilgi akımı ve görüşmeler yoluyla büyük ölçüde çatışmanın içinde bulunurlar. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu kendisiyle direkt ilişkide bulunan üst yöneticinin desteğini beklemektedir. Eğer bu üst yönetici çatışmayla ilgili olan kişiyse çatışmanın ağırlığı daha da artar.

Şekil 3’de üst düzey yöneticilerin çatışma durumunda sağladıkları desteğin diğer yöneticiler üzerindeki ağırlığı (yükü) büyük ölçüde azalttığı görülmektedir (7 = En yüksek etkilenme değeri). Özellikle çatışmadan kaynaklanan yoğunluk ve zihinsel uğraşı bununla belirli ölçüde düşmektedir.



Şekil 3: Üst Yöneticilerce Desteklenme

### **5. Personel Çalışması için Uyarı ve Öneriler**

Bu sonuçlar yıllar süren işletme içi eğitimlere rağmen işletmelerdeki çatışma çözüm pratiğinin pek başarılı olamadığı kaygısını uyandırmaktadır. Bulgular, katılımcıların kendilerine yönelik kişisel görüş ve tasvirlerinden oluştuğu için, bu kaygı daha da artmaktadır. Bununla birlikte çatışmadan zarar gören işgörenlerin olaya daha eleştirel bakabilecekleri varsayılabilir (Otoriter davranış biçiminde olduğu gibi).

Burada konunun sadece kişisel bir problem olarak görülemeyeceği, aksine işletme içinde bir çatışma kültürü olduğu ön plana çıkmaktadır. Bununla;

-çatışmaların temel olarak değer yargılarından bağımsız görülmesi (Örneğin „A yöneticisi kendi bölümünü idare edemiyor“ şeklinde değerlendirilmemesi.),

-hiyerarşik mevkiden bağımsız olarak karşıt görüşlerin açıklanabilmesi ve ciddiye alınması,

- gücün kullanılması esnasında daha duyarlı olunması ve bunun yanında çatışmalarda gizli olan problem çözme olanaklarının kullanılması gerektiği ifade edilmektedir.

Buna ilave olarak Kazanan-Kaybeden durumu olanaklar ölçüsünde azaltılmalı, örneğin birbirine paralel olarak aynı konu üzerinde çalışan iki çalışma grubunun -kısa dönemli faydalarına rağmen- oluşturulmamasına özen gösterilmelidir. Buna karşılık organizasyonun verimliliğini arttıran davranışlar ödüllendirilmeli ve gruplar arasındaki ilişkiler, proje çalışmaları veya rotasyonlarla teşvik edilmelidir.

Çatışma yönetimi eğitiminde aşırı davranış eğilimleri yöneticiler tarafından yeniden düzenlenmelidir. Önce durum analiz edilmeli, sebepler belirlenmeli ve çatışmaya katılan diğer insanların tercihleri sorulmalıdır. Herkesin kendi hareket olanakları doğru tahmin edilmelidir. Buna ilave olarak, somut davranış şekilleri veya şahsi sorumluluğu ve başarı şansını yükselten alternatif stratejilerin geliştirilmesi tavsiye edilmelidir. Özellikle güç kullanımının sonuçları için duyarlılığın artırılması önemlidir. İyi yetişmiş ve motive olmuş işgücünün, önemli bir rekabet faktörü olarak karar alma sürecine katılmaları gerektiği, bilimsel araştırmalarda ve firma broşürlerinde hak ettiği yeri bulmaktadır. Ancak bu günlük hayatta büyük ölçüde gerçekleşmemiştir.

#### ABSTRACT

Efficient conflict management constitutes an important challenge and not only for management personnel. Wishes and reality, however, are frequently far apart. Personnel development and manager training are therefore required in good measure.

#### KAYNAKÇA

- KRÜGER, B., (1972); *Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikt-handhabungen in der Unternehmung*, Berlin: Duncker & Humbolt,
- ROTH, W.L./ J.Edler, (7/1995); *Zur Praxis von Führungsverhaltenstrainings - Konzepte, Methoden und Modalitäten*, Report Psychologie, 20
- NEUBERGER, O.,(1984); *Führung: Ideologie - Struktur - Verhalten*, Stuttgart: Enke, s.144
- REGNET, E., (1992); *Konflikte in Organisationen*, Göttingen / Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie
- BERKEL, K.,(1984); *Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Ein organizations-psychologischer Ansatz*, Berlin: Duncker & Humbolt.
- KRYSTEK, U.; *Führung in Ausnahmesituationen, Akute Krisen und Chancen als Führungsaufgabe*, Führung und Organisation, 58/1, s.30,37.