





# 7

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

-  Çatışmayı tanımlayabilecek,
-  Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmayı açıklayabilecek,
-  Çatışmanın nedenlerini özetleyebilecek,
-  Çatışmanın yönetilmesini açıklayabileceksiniz

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

## Anahtar Kavramlar

- |  |  |
|--|--|
|  Çatışma                |  Algılanan Çatışma          |
|  Çatışma Nedenleri      |  Örgütsel Çatışma           |
|  Çatışmanın Yararları   |  Çatışmaya İlişkin Görüşler |
|  Çatışmanın Sakıncaları |  Bireyler Arası Çatışma     |
|  Çatışmanın Yönetimi    |  |

## İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Çatışmanın Tanımı
- ❖ Çatışmanın Nedenleri
- ❖ Bireylerarası Çatışma
- ❖ Gruplararası Çatışma
- ❖ Örgütsel Çatışma
- ❖ Algılanan Çatışma
- ❖ Açık Çatışma
- ❖ Çatışmaya İlişkin Görüşler
- ❖ Çatışmanın Yönetimi

# Örgütlerde Çatışma

## GİRİŞ

İşletmelerde insanların birbirine yardım etmeleri ve iyi ilişkiler içerisinde olmaları istenilen durumdur. Ancak böyle bir uyum ve anlaşma her zaman mümkün olmaz. Uyum kadar çatışma da işletmelerde bir davranış biçimidir. Çatışma çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıktığından ne olduğunu anlamak zordur. Değişik özellikleri olan kişilerle çalışmak çatışmayı da beraberinde getirir. İnsanın başkalarıyla çatışmasından önce kendi iç çatışması vardır. Genel olarak kişiler arası çatışma çeşitli nedenlere dayanır.

- İşe giren bir kişinin diğer iş arkadaşları ile rakip olması bir çatışma nedenidir.
- İş gruplarındaki rekabet nedeniyle çatışma doğabilir.
- Ekiplerde veya gruplarda iletişim eksikliği çatışma yaratabilir.
- Performans ölçümünde kriterlerin eksikliğinde veya tarafsız olamayan ve kişiselliğe dayanan ölçütler çatışmayı getirir.

Çatışmaları dört kısımda inceleyebiliriz; potansiyel çatışma, algılanan çatışma, hissedilen çatışma, açık çatışma.

## ÇATIŞMANIN TANIMI

Çatışmanın uyum kadar yaşadığımızda ve örgütlerde çok konuşulan ve genelde sorun yaratan bir durum olarak görmekteyiz. Ailede anne baba ile çocuklar arasında aynı partide görev yapan siyasiler arasında, trafikteki sürücüler arasında ve örgütlerde kişiler ve bölümler arasında çatışma her zaman görülebilir. Çatışma çeşitli yollardan ortaya çıktığı için çatışmanın ne olduğunu açıklamak zordur. İşletmelerde değişik ailelerden, eğitim kuruluşlarından ve deneyimlerden gelen kişilerle birlikte çalışma ve başarı sağlamaya çalışırız. Bu açıdan çatışma kaçınılmazdır. Her iş grubunda açık veya gizli değişik şiddetle çatışma görülebilir. Çünkü insanlar her konuda anlaşmazlar veya anlaşmak istemezler ve kendi görüşleri doğrultusunda ısrar ederler. Ancak çatışmanın iyi veya kötü olduğunu söyleyemeyiz. Çatışma iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar alınabilir ancak kötü yönetildiğinde ve çatışmanın canlı tutulmasından yarar sağlamak için çaba harcanmasında kötü olabilir (Plunkett ve Attner).

- İki veya daha fazla gruplar veya bireyler arasındaki anlaşmazlıktır.
- Birden fazla gruplar arasında görüş farklılığı olması ve sonuçta anlaşmazlık yaratmasıdır (Bartol ve Martin, 1991).
- İşletmelerde çalışanlar arasında ortaya çıkan küçük çapta veya büyük çaptaki anlaşmazlıklar çatışma olarak adlandırılabilir.
- Açık veya kapalı olarak insanlar arasında işten veya kişisel çekişmelerden doğan anlaşmazlıkları çalışma olarak nitelendirilebilir.

Çatışmada tanımlar çeşitlidir ancak çatışmanın ortaya çıkışından nedenler fazladır.



**Çatışma nedenleri kaç grupta toplanabilir.**

## ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmanın nedenleri üç açıdan incelenebilir. Bu durum aşağıdaki şekilde görülmektedir.

### Çatışmanın Nedenleri

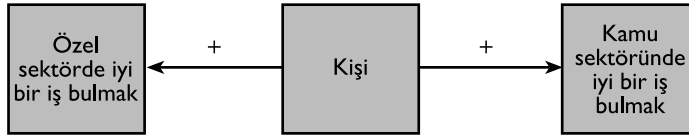


Örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma. Bu çatışmada örgütlerde çatışmada kişiler ve gruplar açısından çatışma türler söz konusudur.

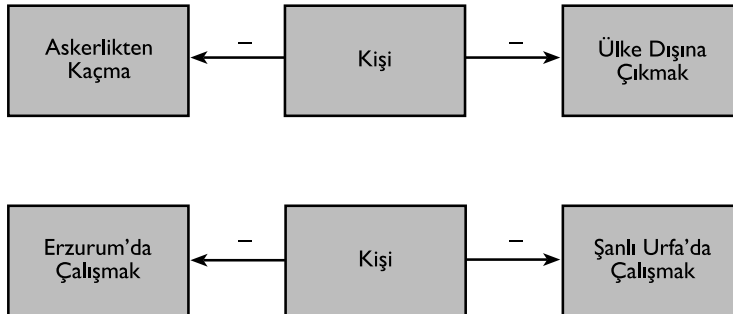
Kişinin kendi içindeki çatışma kişinin diğer kişilerle çatışması en yaygın bir şekilde görülür. Bu konuyu incelemeye önce kişinin iç çatışması vardır. Özellikle karar verme aşamasında olan birey bir iç çatışması ile karşılaşır. Özellikle işe girme durumlarında veya işle ilgili karar vermede sıkıntı yaratan durumlar olduğunda iç çatışma olumsuzluk yaratır. Kişinin önündeki fırsatlardan biri veya birkaçı diğerlerine göre ön planda ise tercih yapmak kolay olacaktır. Ancak fırsatlar arasında olumlu ve olumsuz koşullar tercih yapmaya uygun değilse birey zorlanacaktır. Kişinin iç çatışması değişik güdülerle etkilenir. Özellikle önemli kararların (yeni bir işe girme veya iş değişikliği, şehir değişikliği vb.) verileceği durumlarda iç çatışma bireyi zorlar (Özalp, 1989).

İç çatışmada karar verirken genelde üç türlü çatışma söz konusudur.

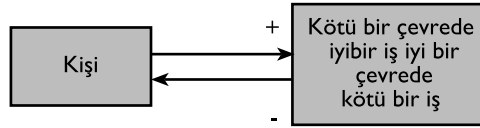
- Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması: Kişi birden fazla veya amaç peşinde koşuyorsa ve bunlardan birini seçmek durumu varsa iç çatışması vardır. İki çeşit iş arıyorsa ve bulmuş ise bunlardan birini seçecektir. Her iki seçenek üzerinde düşünce ve tercih yapma durumunda olacaktır.



- Kaçınma-Kaçınma Çatışması: Kişinin eşit olumsuzluk yaratan ve arzulu olmadığı seçeneklerden birini seçmesi gerektiğinde çatışma durumu söz konusu olur. Olumsuzluk yaratan iki veya daha fazla seçenek olduğunda kendisine en az zarar verecek seçeneği seçmeye çalışacaktır. Başka bir yerde görev yapmak istemeyen kişiye iki seçenek sunulmasıdır. Kendi şehrinde çalışan bir görevliye iki uzak şehirden birini seçmesi istenebilir. Askerlikten kaçan bir kişinin ülke dışına çıkmak zorunda kalmasıdır.



- Yaklaşma-Kaçınma Çatışması: Bu anlaşmazlıkta hem iyi hem de kötü yönler vardır. Kötü bir çevre de iyi bir iş iyi bir çevre de iyi olmayan bir iş.



Bu üç durumda çatışma içinde olan kişi kendi iç çatışmasını çözmek için uğraşacaktır. March ve Simon başka bir sınıflandırma üzerinde durmuştur (March ve Simon, 1979).



March ve Simon iki seçenekli bir seçim durumunda her seçeneğe beş değer vererek bir çatışma tipolojisi (tiplendirme) geliştirmiştir (March Simon, 1975).

- İyi seçenek
- İlimli seçenek
- Karmaşık seçenek
- Kötü seçenek
- Belirsiz seçenek

March ve Simon aşağıdaki gibi üç tür çatışma yaratan 15 ayrı durum olacağını belirtmektedir.

|    | Seçenekler |          | Çatışma Türleri                         |
|----|------------|----------|---|
|    | A          | B        |   |
| 1  | İyi        | İyi      | Karşılaştırılmazlık çatışması           |
| 2  | İyi        | İlimli   | Çatışma yok                             |
| 3  | İyi        | Karmaşık | Çatışma yok                             |
| 4  | İyi        | Kötü     | Çatışma yok                             |
| 5  | İyi        | Belirsiz | Çatışma yok                             |
| 6  | İlimli     | İlimli   | Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık |
| 7  | İlimli     | Karmaşık | Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık |
| 8  | İlimli     | Karmaşık | Kabul edilmezlik                        |
| 9  | İlimli     | belirsiz | Belirsizlik                             |
| 10 | Karmaşık   | Karmaşık | Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık |
| 11 | Karmaşık   | Kötü     | Kabul edilmezlik                        |
| 12 | Karmaşık   | Belirsiz | Belirsizlik                             |
| 13 | Kötü       | Kötü     | Kabul edilmezlik ve karşılaştırılmazlık |
| 14 | Kötü       | Belirsiz | Belirsizlik                             |
| 15 | Belirsiz   | Belirsiz | Belirsizlik                             |

- Bireylerarası çatışmalar: İşletmelerde bireylerin ortak çabasıyla başarı sağlanır. Ancak insanlar görevlerini yerine getirirken her zaman olumlu davranış gösteremeyebilir. Diğer bir deyişle örgüt yaşantısının temel görüntüsü her bireyin tam bir uyum içinde çalıştığı bir işletme olmadığı gibi devamlı olarak insanların çatıştığı bir savaş meydanı değildir. İş ortamında dikey boyutta as-üst ilişkileri bazen istenen sonuçları sağlamayabilir. Örgütte dikey çatışma yönünde yatay ilişkiler de söz konusudur. Çalışanların diğer bireylerle anlaşmazlığı kadar hat örgütte çalışanlar ile kurmay elemanlar (Danışmanlar) arasında çatışma olabilir. (Özalp, 1989). Çatışma nedenleri şunlar olabilir.
- Kişilik farklılıkları: İnsanlar birbirlerinden çok farklıdır. İnsanların düşüncelerinde iş görme usullerine kadar farklıdır. Kişilik farklılıkları çalışanlar arasında potansiyel çatışma ortamı yaratır (Mondy, 1995).
- Genel olarak kişiler arası çatışmaların neler olduğu aşağıda sıralanmaktadır.
- Her birey işe girdikten sonra kademe yükselmesi yapmak ister. Bu durum insanlar arası güç mücadelelerine neden olur.
- İş gruplarında insanlar birbirleriyle rekabete girerek bazen yumuşak bir rekabet varken çoğunlukla işletmeyi zor durumda bırakacak ve geri dönülmez sıkıntılar yaratan çatışmalara dönüşür.
- Kişilerin çözüm teknikleri ortaya koyarken bakış açıları (eğitimlerine ve iş tecrübelerine bağlı olarak) farklı olabilir. Anlaşma noktası bulunamazsa bu durum çatışma yaratabilir.
- İletişim eksikliği ve bilgilerin akışında sıkıntılar yaratır ve çatışma ortamı doğabilir.
- Bir üst kademedeki emeklilik, başka işe gitme veya ölüm dolayısıyla boş olan görevlere birden fazla çalışan kendini uygun görmesi nedeniyle çatışma çıkabilir.
- Örgütsel yapının bozulduğu ve yöneticilerin duygusal durumları örgütte demokrasiyi zayıflatır ve biçimsel yapı yerine biçimsel olmayan yapı ön plana çıkar.
- Performans ölçümünün yapılmasında ortaya konan kriterlerin zayıflığı özellikle tek bir üstün görüşüne dayanarak karara verme ve 360 derece geriye dönük performans ölçümü yapılmaması çatışmayı arttıracaktır.

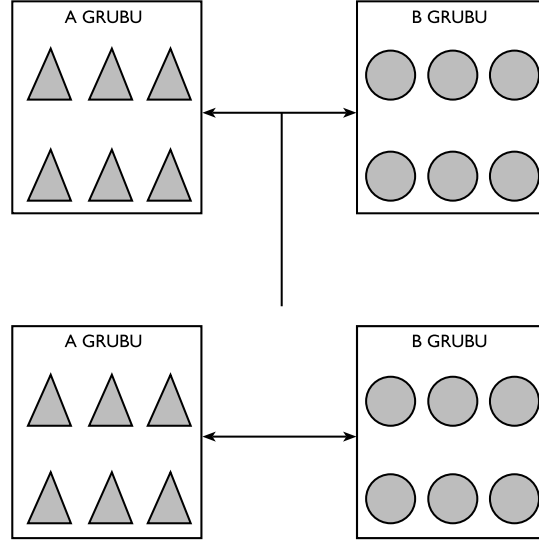
Örgüt el kitaplarının eksiklikleri, iş tanımlarının biçimselleşmemiş olması, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmemesi kişiler arası çatışmaları arttıracaktır. Kişiler arası çatışmayı özet olarak, üçe ayırabiliriz (Hammer ve Organ, 1978).

- Rol çatışması: Bu durum en çok “yetki” çatışması şeklinde kendini gösterir. Birden fazla üstün aynı anda emir vermesi durumunda ortaya çıkar. Özellikle matris örgüt yapısında üstün emir vermesi yanında proje yöneticisinin emir vermesi ve iş istemesi ve projelerin belli bir zamanda bitirilmesi zorunluluğu çatışma ortamı yaratır ve rol çatışması sorunu yaratır. Sorun çatışması ile sorunların çözümünde iş gruplarında farklı yaklaşımlarda bulunulması sonucunda ortaya çıkar. Karşılıklı etkileşim çatışması ise grupta kişilerin etkileşimine bağlı olarak ortaya çıkar.

Bir başka durum ise örgütsel gruplar biçimsel olmayan gruplar kişileri yönlendirmek isterler (Özalp, 1989).

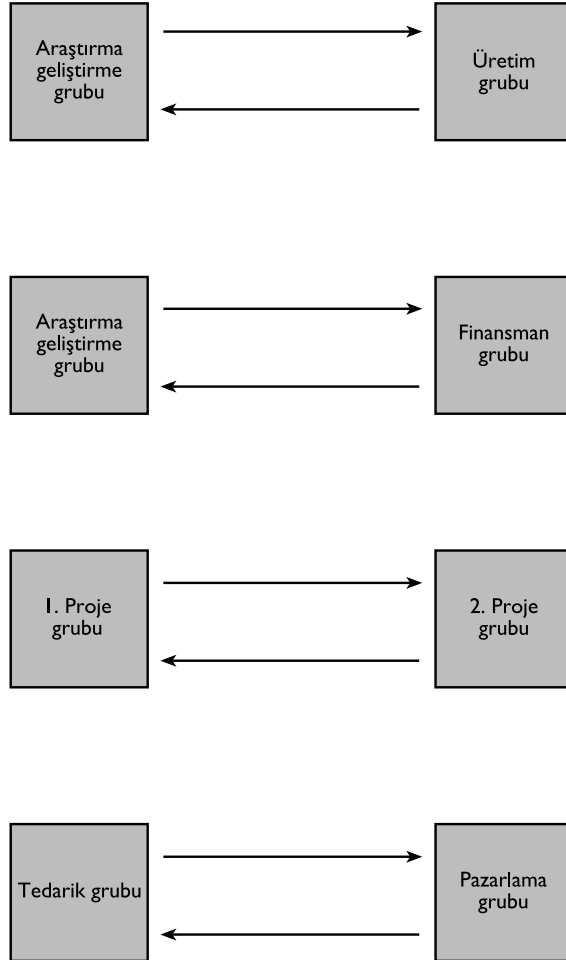
- Sorun çatışması: Kişiler arası sorunlar çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar bazen işle ilgili veya işletme dışı olaylara bağlı olarak çıkabilir.
- Karşılıklı etkileşim çatışması: Kişilerin geçmişteki olayların etkisinde kalması ile ortaya çıkan veya özel nedenlere dayanan çatışma durumudur.
- Gruplar arası çatışma: İşletmelerde aynı bölümde çeşitli iş grupları vardır. Bu gruplar bölümün başarısı için çalışırlar. Bunların bazıları matris yapı varsa çeşitli proje gruplarıdır. Genelde biçimsel yapıya sahip olan genelde üst yönetim tarafından tasarlanan gruplardır. Bir kişi bir fonksiyonda görevli olmakta (tedarik, üretim, pazarlama, finansman, ihracat, vb.) aynı zamanda çalıştığı fonksiyonda bir grubun üyesi olmaktadır. Aynı bölümde çalışan gruplar bölüme hizmet etmek görevini üstlenmelerine karşın rekabet eder duruma gelebilirler ve bu durum çatışmaya bir alt yapı sağlayabilir. Bu durum bölüme ve işletmeye olumlu veya olumsuz etkiler sağlayabilir. Gruplararası çatışma bazen grupların kendi içinde birleşmelerine ve ortak düşman olarak gördükleri diğer gruplara karşı ortak hareket etmelerine neden olur. Aşağıdaki şekilde bu durum görülmektedir.

### Gruplar Arası Çatışma ve Grup İçin Bağlılığın Artması



Şekil 7.1: Gruplar arası çatışma ve grupların bağlılığının artması

Gruplar biçimsel yapıda ise gruplar arası çatışma her zaman ortaya çıkabilir. Aşağıda çatışma yaratarak grupların birbirleriyle iş nedeniyle çatışmaya girmelerine örnekler görülmektedir.



Şekil 7.2: Grupların Çatışma Örnekleri



## Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgular nelerdir?

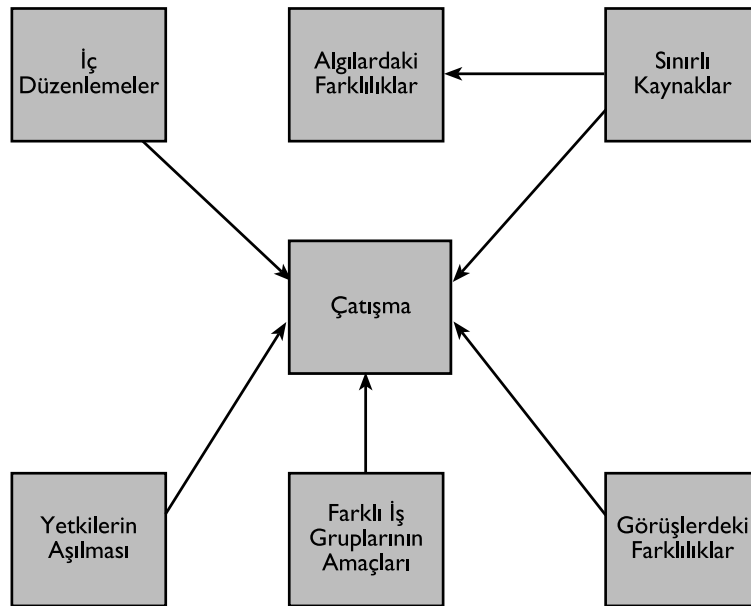
Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır (Özalp, 1989; 98).

- Diğer grupları düşman gibi görebildiklerinde grup içi bağlılık ve birbirlerine destek olmaları artmaktadır.
- Grup atmosferi değişmekte başarı güdüsüyle hırslanmaya dönük davranışlar artmaktadır.
- Grup içinde biçimsel olmayan, keyfi ve eğlenceye dönük faaliyetler işe ve göreve dönük olmaktadır.
- Liderlik demokratik olmaktan çıkarak otokratik olmaya başlar.
- Her grup daha ileri düzeyde bir düzenlemeye ve örgütlemeye gitmektedir.
- Başarıyı arttırmak ve sağlam bir cephe yaratmak için daha fazla bağlılık ve uyumluluk istemektedirler.
- Gruplar arası düşmanlıklar artmakta bu durum işletmeyi savaş alanına döndürmekte gruplar arası açık aramak, doğru veya asılsız ihbarlar yapılmakta karşıt grubun bazı elemanlarını kendi tarafına çekmek gibi yollara gidilmesi söz konusu olabilmektedir.
- Grup içinde davranışların farklı yöne doğru yönlendiği yanında kendi grubun en iyisi olduğu diğer grupların iyi yanlarını görmemezlik gibi bir sonuca gitmek söz konusu olmaktadır.

March ve Simon kişisel çatışmanın genel olarak yokluğu yanında, gruplararası çatışma için gerekli koşullar için üç değişken açısından ele alınmıştır (Özalp s. 98, March ve Simon, 1975).

- Ortak karar almak çatışmanın ihtiyacı etkileyen faktörler
- Amaçların farklılaşmasını etkileyen faktörler
- Kişilerin algılanma farklılaşmasını etkileyen faktörler
- Gruplararası çatışmanın nedenleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.

### Gruplar Arası Çatışmanın Bazı Nedenleri



Şekil 7.3: Gruplar Arası Çatışmanın Bazı Nedenleri\*

\*Bu şekil Arthur G. Bedian (1989). Management New York. CBS, College Publishers'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Gruplar arası çatışmanın nedenleri arasında şunlar vardır.

- Grupta bireylerin görevleri ve grubun üyesi olmaktan dolayı elde edeceği çıkarlar farklı olduğu zaman sorun çıkmaktadır. Grup üyeleri gruplarda çıkarlarını grubun başarısını düşündükleri kadar düşünürler. Bazen kendi çıkarlarını arttırırken grubun olumsuz koşullara itilmesine neden olurlar.
- Sınırlı kaynaklarla grupların başarı elde etmesi istenebilir. Bazı gruplara daha fazla olanak sağlanırken bazı gruplara tersinin yapılması çatışma ortamı yaşatacaktır. Bu durumda grupların imkânları parasal veya parasal olmadığına çatışma ortamı yaratılır ve kaynakların gruplar arasında farklı kriterlere veya düşüncelere dayanarak dağıtılması sorun yaratacaktır. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır (Bover ve diğ. 1993);
  - Büro yerleşimi,
  - Bütçe,
  - Ham maddeler,
  - Teknik aletler ve bilgisayar sistemleri,
  - Gruplarda ödenen ücret dışı ödemeler.
- Algılamadaki farklılıklar ve değer yargıları gruplar arasında farklılıklar yaratır. Grup elemanları çalıştıkları bölümlerdeki alışkanlıklarından ve işgörmeye birimlerinden kolayca uzaklaşamazlar. Bu durum birbirleriyle iş ilişkisi olan gruplar arası çatışma yaratır.
- Yetki açısından farklı olan kişilerden oluşan gruplarda farklı düşünceler yaratır ayrıca ekibe daha önce daha eşit görev yapan kişiler ekip üyelerinin üstü gibi emir verme eğilimine girer.
- Bölümler arası çatışma işletmelerde özellikle endüstri işletmelerinde her bölüm başarılı olmak için çaba harcar. Ancak bazı bölüm yöneticileri bölümün başarısı uğruna başka bölümlerin başarısız olmasına neden olabilir. Pazarlama bölümü üretim bölümünde üretilen malları satacaktır, bu ürünler müşteri temelli üretilmezse diğer bir deyişle tasarım, renk, fiyat vb. faktörlere göre müşteri tatmini sağlamazsa pazarlama bölümü üretim bölümüne eleman seçerken üretim bölümü yöneticileriyle görüşme yapmaması çatışma yaratacaktır.



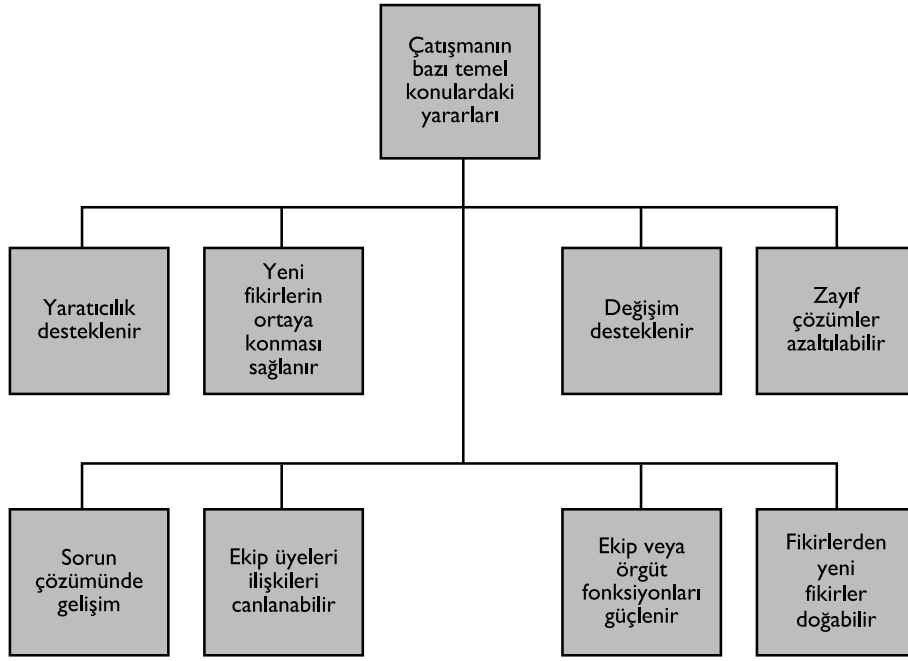
### **Çatışmanın fonksiyonel olan ve olmayan çatışmalar açısından incelenmesi nasıl gerçekleşir?**

Fonksiyonel çatışma: Bu çatışma türü örgütsel sorunlara çözüm bulmak veya örgütün başarısını arttırmak için ortaya çıkan bir çatışmadır. Örgütte bölümlerin uyum içinde çalışmasını sağlayarak ve değişik görüşlerin ortaya konduğu ve zıt görüşlerin yer aldığı bir çatışma biçimidir. Fonksiyonel çatışma bazı örgütsel konularda rasyonel karar almayı kolaylaştırabilir.

- Amaçların ortaya konmasını sağlar,
- Kaynakların paylaşılmasını kolaylaştırır,
- Verimliliği arttırmayı sağlar,
- Yapılan toplantılarda sinerji yaratabilir,
- Bölümlerin özellikle bir birleriyle yakın olan bölümlerin uyum sağlamasını kolaylaştırabilir.

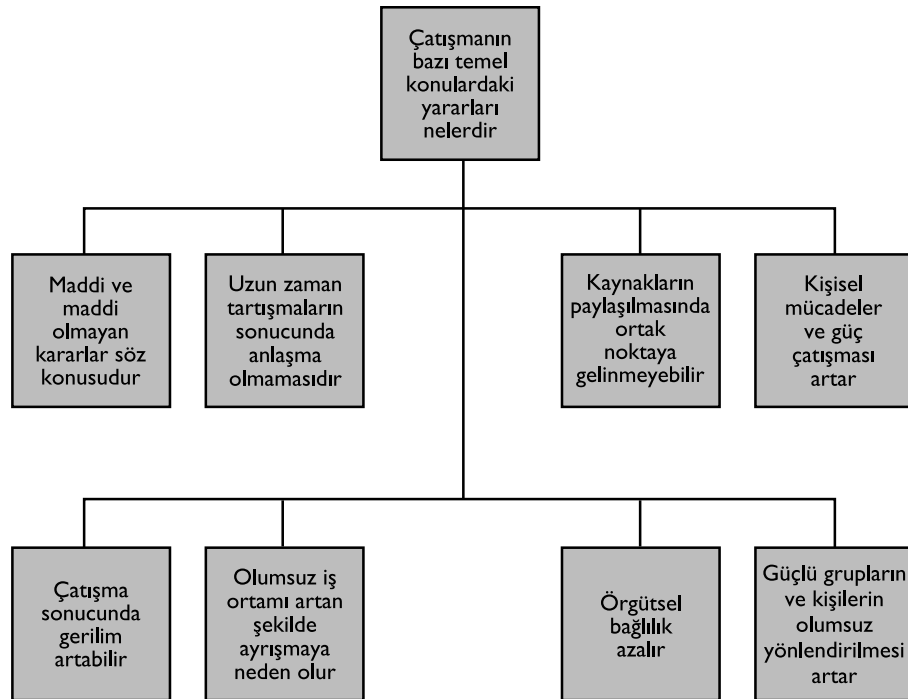
Fonksiyonel çatışma aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi temel konularda yararlar sağlayabilir.





Şekil 7.4: Çatışmanın Bazı Temel Konulardaki Yararları

Fonksiyonel olmayan çatışma: Çatışma konusunda insanların davranışları ile ilgili olarak örgüte ve insanlara zarar veren bir uygulama olarak fonksiyonel olmayan çatışma ile karşılaşmamız mümkündür. Fonksiyonel olmayan çatışmada grup olarak ve bireyler olarak bir yarar sağlanmaz aksine birçok sorunun ortaya çıkmasına neden olur. Fonksiyonel olmayan çatışma, işletmeyi amaçlarına ulaştırmaktan erteleyen, amaçları gerçekleştirilmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neoklasik yaklaşımlar bütün çatışmalar olarak ele almışlardır. Bu görüşlere göre çatışmanın varlığı biçimsel örgüt yapısının yetersizliğine işaret eder (Koçel, 2005). Örgütsel performans üzerinde olumsuz etkileri olan fonksiyonel olmayan çatışmada olumsuzluk yaratan durumlar aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 7.5: Çatışmanın Yararları

Çatışmaların ortaya çıkış şekli ile ayrımlar söz konusu olabilecektir. Bu açıdan çatışmaları dört kısımda inceleyebiliriz.

- Potansiyel çatışma: Bu aşamada çatışma fark edilmeye başlanmıştır ancak çatışmanın habercisi veya ön sinyalleri gibi düşünülebilir. Çatışmanın ortaya çıkması için alt yapı veya fırsat yaratma aşamasıdır. Başka kişilerin fırsat kolladığı ve diğerlerine üstünlük yaratan aramaları veya çatışmadan yararları olacağını düşünenlerin fırsat kolladıkları bir evredir. Bu duruma iletişim bozuklukları da etken olabilir.
- Algılanan çatışma: Kişilerin birbirlerini yanlış anlamaları ve iletişim bozukluklarının devam etmesi sonucunda ise algılama farkları ortaya çıkar. Burada kişilerin ve küçük grupların durumu kendilerine göre algılamaları söz konusudur. Bu aşamada çatışma kişiler tarafından bazen iyi bir şekilde algılanmasına karşın bazen anlaşılmayabilir. Aynı durumda olan arkadaşınızdan daha iyi bir şekilde algılanmasına karşın bazen anlaşılmayabilir. Aynı durumda olan arkadaşınızdan daha iyi veya prestijli bir göreve atanmanız sonunda arkadaşınızın soğuk davranışları sizin tarafınızdan algılanabilir.
- Hissedilen çatışma: Algılamalar hislere dönüşmekte çatışma biraz daha etkili olmakta ve tarafların birbirlerine karşı tutumları sertleşmekte ve diğerleri tarafından daha fazla hissedilmeye başlar. Taraflar öfkeli, kızgın, kırgın, mutsuz olduklarını belirten davranışlara girerler.
- Açık çatışma: Karşıt davranışların çoğu ifade edilir. Açık çatışmada çatışma halinde olan kişi ve gruplar çeşitli tepkiler gösterebilirler. Burada çatışmada ağır sözlerden tehditlere kadar davranışlar vardır. Bazı bilgilerin saklanması bazı kişileri yanlış yönlendirme gibi davranışlar artar. Buradaki çatışma bazen istenmeyen hareketlerin veya diğerlerini bilmeden rahatsız etmekten çok bilinçli ve planlı olarak karşıt görüşlerle savaşıma hedef seçildiğinde taktikler uygulama durumuna gelmektedir.

Örgütsel çatışmanın çözülmesindeki temel stratejiler örgütlerde çatışma için dört temel davranış biçim vardır.

- Kazan, kaybet veya kazanalım syf. kaybet; taraflardan biri kazanmak için çaba harcarken diğerinin kaybetmesi ile sonuçlanacak bir plan hazırlar. Bir grubun veya kişinin kazanması diğerinin kaybetmesine neden olabilir. Bir müdürlük varsa iki aday bulunuyorsa çatışma sonunda biri kazanacak diğeri ise kaybedecektir. Bazı durumlarda çatışma düzeyli bir şekilde devam eder diğeri durumlarda etik dışı ve kültüre uymayan davranışlar ortaya konur. Çatışmada taraflar, tüm olanaklarını kullanmak için ortaya koyar. Çoğunlukla mantıki adımlar yerine duygusal ataklar söz konusu olur.

Bu stratejinin bazı özellikleri arasındaki aşağıdakiler sayılabilir (Kılıç, 2007).

- Taraflar arasında sürtüşme vardır,
- Taraflar arasına kesin bir “biz-onlar” farklılığı vardır,
- Çatışmanın azaltılması yerine canlı tutulması tercih edilir,
- Taraflar kendilerini haklı görürler,
- Çatışma kısa dönem çıkarların destekleyicisi haline gelmiştir,
- Amaçlar ve diğerleri gerçekleştirilmekten çok çözümler önemli hale gelmiştir,
- Çatışan kişilerin destekleyicileri çeşitli nedenlerden dolayı çatışmanın canlı tutulmasına etki eder,
- Kısa dönem hesapları genelleşir. Bir spor takımında kazan-kaybet uygulayan bazı sporcular rakibinin kendini göstermemesi için uygun durumda olan arkadaşına pas vermeyecek takıma zarar verebilir
- Kaybet-kaybet: Bu strateji iki grubun veya kişinin başarı elde etme olasılığının olmadığı veya iki tarafın başarılı olduğu durumlarda söz konusu olabilir. Çatışmanın bu şekilde çözümlenmesi sonucunda çatışmacı taraflar kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında orta yol bulunabilir.

Çözüm için bürokratik kurallar denenebilir. Bu yöntemde her iki taraf da kaybeder (Özer, 2011, Erdoğan, 1995; 215). Ancak olaylar burada çoğunlukla kalmamakta çatışma devam edebilmektedir. Bu durum kişi veya grupların kaybetmesi yanında örgütün kayıplarına neden olmaktadır.

- Kaybedelim-kazanın: Stratejisi de çatışma var ancak grupların veya kişilerin güç dengesi farklıdır. Kişinin kendisinden çok daha üst ve prestij sahibi olan bir kişiye savaş açması başarısızlığın başlangıçta garanti edilmesi anlamına gelir. Bu savaş yerine karşı taraftan bazı vaatler (yükselme, ücret artışı ülke içinden ülke dışına uzun dönem göreve gönderilmesi vb.) elde edebilir. Yönetici seçiminde çatıştığı kişiyi desteklemesi düşmanın dost olması gibi kaybedenin kazancı olacaktır.
- Kazan-kazan: Çatışmaya taraf olanlar arasında yararları daha fazla olan bir stretejidir. Bu stratejideki üstünlükler şunlardır;
  - Taraflar kendilerince bazı çıkarlar elde ederler. Bir görev için çarpışan iki kişiden birisi göreve atanırken diğerinin istediği bir şehirde ve şubede görev için atanması örnek olarak verilebilir.
  - İş arkadaşları yanında olumlu görüntü verirler.
  - Üst yönetimin çatışmadan zarar edeceği düşünüldüğünde yönetimin başarısına katkıda bulunmuş olurlar
  - Çatışanlar katımlı ve örgüt politikasının zarara uğratmadıklarından ileri dönemlerde bunun sonuçlarından ileri dönemlerde bunun sonuçlarından yararlanmak isteyebilirler. Uyumsuz olarak tanınan çatışan kişiler uyumlu kişiler haline gelirler. Örnek olarak üst yönetici kendisi mesai saatlerini belirlemesi sıkıntı yaratabilir. Ancak bu yetkinin personele bırakılması ve aralarında bu durumu çözmelerine izin verilmesi çatışan kişilere ve yönetime rahatlama getirecektir.
  - Çatışmaya ilişkin görüşleri üç kısımda incelenebilir. Bu görüşler aşağıdaki tablolardan görülmektedir.

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik). Bu görüşün özellikleri şunlardır;

**Tablo 7.1:** Örgütsel Çatışmada Geleneksel Yaklaşımlar

|  |
|--|
| Geleneksel Yaklaşım<br>(Klasik ve Neoklasik)   |
| Çatışma gereksizdir<br>Çatışmadan kaçınılabılır<br>Çatışmadan korkulmalıdır<br>Çatışma örgütün düzenini ve başarısını olumsuz etkiler<br>Çevresel faktörler çatışmaya etki eder<br>Çatışma en kısa zamanda önlenmelidir<br>İnsanlar dahil çatışma yaratan durumlar derhal ortadan kaldırılmalıdır (Plunketti 1992)<br>Çatışma huzur bozucudur ve örgütte veya ekiplerde örgütün işleyişini bozar |

- Davranışsal yaklaşım: Davranışsal yaklaşım konuya insan ilişkileri ağırlıklı bakmış ve yeni bir boyut ilave etmiştir. Aşağıdaki tabloda çatışma çatışmanın özellikleri görülmektedir.

**Tablo 7.2:** Çatışmada Davranışsal Yaklaşım

1. Çatışma işletmelerde olduğu kadar her türlü örgütlenmiş gruplarda görülür. Bunlar arasında (aileler, sanat etkinlikleri, siyaset, yardım kuruluşları, vb) çok fazla çatışma çıkacak gruplar vardır.
2. Çatışma beklenilmeyen ve olumsuzluk yaratan bir durum değil beklenen bir olaydır.
3. Çatışma her zaman zarar verici değil yapıcıda olabilir.

#### Çatışmada Modern Yaklaşım

**Tablo 7.3:** Çatışma Modern (Etkileşimci) Yaklaşımlar

1. Çatışma kaçınılmazdır daha ileri giderek çatışma yoksa gelişim de yoktur
2. Çatışma iyi yönlendirilirse başarı artırıcı faktör olur
3. Örgütsel başarıyı arttırmada çatışma olumlu sonuçlar doğurabilir
4. Bazı yöneticiler çatışmayı canlı tutarak buradan kendisini dikkat alanına çıkardığı gibi suni arabuluculuk rolü oynayacak makamı korumaya çalışır. Bu durumların önüne geçmek çatışmaların önüne geçmek çatışmaların analizi ile olur.
5. Örgütlerde rekabet kişiler arasında desteklenmelidir ancak fonksiyonel olmayan çatışmaya yol açılmamalıdır
6. Olumlu sonuçların en yüksek seviyeye çıkartılması ve olumsuz sonuçların en alt düzeye indirilmesi için modern görüşte çatışma desteklenmelidir

Çatışmanın Yönetimi: Çatışma her örgütte ve diğer toplumsal yapılarda görülen bir olaydır. Bu örgütlerde herkesin iyi ilişkiler kurmaları ve görüş birliğine ulaşmaları arzulanan bir durum olsa bile çoğunlukla anlaşma yerine anlaşmazlıklar söz konusu olur. Çatışmanın ortadan kaldırılması yerine çatışmanın devamı tercih edilebilir. Yönetimde ideal olarak düşünülen fonksiyonların iyi çalışması ayrıca uyumun sağlanmasıdır. Kişilerin işlerini kurallara göre yaptığı bir örgüt yapısının ne olduğu yönetim literatüründe yıllardır nicelenmektedir. Biçimsel yapının istenildiği gibi çalışmaması bunun yanında güçlü bir biçimsel olmayan yapının doğuşu ve çoğu zaman uyum içinde çalışma ortamı yerine çatışma ortamının doğduğu görülmektedir. Yöneticiler kişilerarası ve gruplararası çatışma içinde yaşar duruma gelirler. Çatışmayı ortadan kaldırmak kolay olmadığı gibi yöneticiler çatışmayı canlı tutmak isteyebilirler. Örgütte çatışma yaratan güç merkezleri çok etkili olduğu zaman yöneticinin çatışmayı önlemesi imkansız hale gelebilir. Örgütlerde çatışmanın daha iyi anlaşılması yönetim ve örgütsel davranış teorilerinin araştırılmasına bağlıdır. Örgütsel çatışma olayının incelemekte geliştirilmiş üç model ortaya konulmuştur (Özalp, 1986).

**SIRA SİZDE**



**Pazarlık modeli kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtir. Bu model işçi-işveren ilişkilerinde veya bütçeleme konusunda görülür. Bürokratik model ise ast-üst anlaşmazlıklarında görülür. Dikey boyutta görülen anlaşmazlıklar yetki ile çözülmeye çalışılır. Sistem modeli anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel çatışma ilişkilerini inceler. Koordinasyon sorunlarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturur.**

1. Pazarlık modeli: Bu model kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtmektedir. Bu model özellikle işçi-yönetim ilişkileri, bütçeleme süreci ve komuta-kurmay uyumsuzlukları için uygundur.

2. Bürokratik model: Bu model ast-üst anlaşmazlıklarının analizine veya genellikle basamaksal sırasının dikey çizgisi boyunca oluşan uyuşmazlıklara uygulanır. Bu model birinci derecede davranışların denetimi için yapılan kuramsal teşebbüsler ve örgütün böyle bir denetime karşı yarattığı sorunlarla ilgilidir.
3. Sistem modeli: Bu model doğrultudaki anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel ilişki çatışmalarını inceler. Koordinasyon sorunlarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturmaktadır.

Yukarıdaki belirtilen üç model arasında bağlantı noktaları üzerinde duran Louis R. Pondy önemli olan bağlantıları şöyle açıklamaktadır.

Çatışmanın irdelenmesindeki bazı temel görüşler şunlardır (Özalp, 1989, Koçel, 2005).

- Çatışma neden ortaya çıkmıştır. Çatışan tarafların anlaşma veya anlaşmazlık nedenleri açık veya gizli hangi düşünce ve iddialara dayanmaktadır. Çatışmanın temel nedenleri araştırılmış ve sorunun temeline inilmiş midir?
- Çatışmaya taraf olan gruplar veya kişilerin özellikler ve birbirleriyle iş veya iş dışı ilişkileri nelerdir?
- Örgütte çatışmanın önlenmesi üst yönetim tarafından isteniyor mu? Fonksiyonel çatışmayı arttırmak daha iyi sonuçlar almak için üst yönetimin başarılı bir uygulaması olabilir. Ancak fonksiyonel olmayan çatışmayı arttırmak yöneticilerin bir kendini koruma politikası olabilir ve astların çatışması yöneticinin yerini korumasında etkili olabilir ve yöneticinin durumunu korumasına neden olabilir.
- Örgüt politikaları açısından çatışmanın önlenmesi için izlenecek yolların ortaya konması gereklidir.
- Örgüt içinde çatışmanın önlenmesi gereken bir yapı ve ilişkiler sistemi olup olmadığı araştırılmalıdır. Bazı uygun olmayan çözümler çatışmayı azaltmak yerine arttıracak ve taraflar daha zıtlık içine girecektir.
- Çatışmanın çözümü dışarıdan bir müdahale ile çözülebilecek mi yoksa öngörülere mi çözülebilir?
- Çatışmanın ortadan kaldırılması örgütlerde en zor işlerden biridir. Çatışmanın unsurları çok fazla olduğundan (işin özelliklerinden ilişkilere ve örgüt üyelerine kadar) çözümünü için belirli reçeteler yoktur. Ancak çatışma için geliştirilmiş çözüm teknikleri şunlardır:

Problem Çözme Yaklaşım karşılıklı görüşmek suretiyle konuların daha iyi bir çözüme kavuşturulacağı düşüncesine dayanan bu yaklaşımda sorunun bütün boyutlarının tartışılacağı bir ortam yaratılır. Burada ilk adım tarafların düşüncelerinin haklı veya haksız olduğunun belirlenmesinden çok görüş ayrılıklarının neler olduğunu ve hangi olaylardan kaynaklandığını araştırmak ve bu duruma çare bulmaktır. Tarafların karşı karşıya getirilerek yüz yüze sorunların daha iyi çözülebileceği görüşünden hareket edilir. Görüşlerin ve düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konmasıyla açıklıkla olaylara yaklaşılar. Haberleşme eksiklikleri veya yanlış anlamalar nedeniyle ortaya çıkan çatışma nedenleri en az düzeye indirilmesi sorun çözme yaklaşımı ile sağlanabilir. Yönetici tarafları bir araya getirerek kendisinin katkısını sağlarken aynı zamanda tarafların farklı düşüncelerinin sivri yönlerinin törpülenmesi sağlanabilir. İki taraflı sorun çözümü çatışan tarafların “işbirliği yolu ile daha iyi sonuçlara varma gücüne” sahip olmalarını gerektirir. Bu ulaşılabilecek zor bir koşul olsa da var olduğu durumlarsa, kimin doğru kimin hatalı; kimin kazançlı ve kimin zararlı olduğunu belirlemede gereklidir (Robbins, 2007). Bu tekniğin mantığı insanlar bir arada oturup sorunları tartışılırsa ve sorunları anlar ve tarafsız bir şekilde analiz ederlerse tatmin edici sonuçlara ulaşırlar (Duncen, 1983). Daha önce kişisel çatışma ve kırınglık üzerinde duran taraflar daha yaratıcı sorun çözme yeteneği kazanabilir. Taraflar kendi fikirleri üzerinde ısrar eder ve karşı tarafı gerçek anlamda dinleyip onların söylediklerini kabul etmezlerse sorun çözme için ayrılan zaman uzar. Problem çözme yöntemini çağdaş bir yöntem olarak adlandırılan Shepard çatışma içinde olan tarafların hepsi için inandırıcı, doygunluk verici bir çözümün bulunmasının bu yöntemin amacı olduğunu ileri sürmektedir (March ve Simon, 1975). Çatışmada taraflar iyi niyetli sorunlara yaklaştığında ve yönetici çatışmanın çözümü yönünde çaba harcarsa ve çatışmanın canlı tutulmasından yarar elde etme düşüncesinde değilse sorun çözme yöntemi başarılı olabilir. March ve Simon “Sorun çözümünde amaçların paylaşıldığı karar sorunun da paylaşılan ölçütler karşılayan bir çözüm bulup çıkarmak olduğu varsayılması gereklidir, demektir. Ayrıca sorun çözümü sürecinde bilgilerin toplanmasının önemi artmıştır ama davranışı fazlaştırmıştır, yeni seçeneklerin uyarılmasına da oldukça ağırlık verilmiştir” demektirler (Duncan, 1983).

Problem çözme yaklaşımında olumsuz durumlar ortaya çıkabilir. Bu yaklaşımda çalışmanın ortadan kaldırılamaması çok uzun zaman alabilir. Karmaşık sorunların lduğu durumlarda değer yargıları çok farklı olarn tarafların ortak noktaya gelmesi zordur. Sendika yönetim arasındaki çatışmayı azaltmak için yapılan görüşmelerde çatışmanın çözülmediği aksine daha genişlediği ve karmaşık hale geldiği çoğunlukla görülmektedir. Ayrıca durum başarılı problem çözme için uygun olsa bile eğer çatışma çok önceden olmuşsa çatışmayı azaltma süreci uzun olabilir. Sendika örneğinde belirttiğimiz gibi Blake, Shepard ve Mouto. işletme ve sendika ilişkilerinde sorun çözümünün kullanımı ile yaptıkları deneylere uzun süre çatışmayı azaltmak için çok fazla sabır gerektiğini bulmuşlardır. Ancak veri eksikliği ve haberleşme noksanlıklarından doğan çatışmaların çözümünde yararlı olmaktadır. “Örgütsel çatışmaya ilişkin çözüm yollarının etkililik derecesini saptamayı amaçlayan Burke, problem çözme yöntemini en etkili yol olarak bulmuştur. Leavitt ve arkadaşlarının görüşleri de Burke’nin bulgularını destekler niteliktedir.

- **Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme Yaklaşımı**

Sorun çözme geliştirmek için ve sorun çözme tamamlamak için gerekli bir yaklaşımdır. İki kişi veya grup arasındaki çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin başında amaçlarda uyumsuzluktur. Amaç uyumsuzluğundan doğan çatışmalar çok görülür. Çünkü taraflar amaçların karşılıklı bağımlılıklarını fark etmede başarısız olabilirler. Örgütlerde gruplar veya bölümlerin tümü için vazgeçilmez olan amaçlar saptanır ve bu amaçlar gruplar tarafından tek başına gerçekleştirilemeyecek amaçlardır. Çatışmaya taraf olan gruplar görüş ayrılıklarını bir tarafa bırakarak önemli amaçlar çerçevesinde birleşebilirler. Bazen işletmeinde devamlılığı tehlikeye düşebilir veya çatışan taraflar böyle bir sonuç yaratabilir bir durumda önemli amaçlar için (her kişinin yaşamasından çıkar elde ettiği işletmenin devamını sağlamakta kişisel çıkarları ikinci plana atması) çatışan gruplar bir araya gelebilirler. Örnek olarak otomobil ve uçak endüstrilerindeki birçok sendika ücretlerinin artmamasını ve bazı durumlarda ücretlerinin artmamasını ve durumlarda ücretlerinin azaltılmasını kabul ettiler zira işletmelerinin ve endüstrilerinin devamlılığı tehlikeye girmişti. Kriz bitinde yüksek artışı şühesiz tekrar başladı bu durum Chrysler işletmesinde yaşandı (Gibon ve diğ., 1985).

- Yumuşatma yolları ile çatışmanın yönetimi kısa dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı vurgulamaktadır (Can, 2005). Çatışmanın bastırılması daha diplomatik yoldur. Burada yöneticinin kendi çözümünü taraflara kabul ettirmeye çalışmak yerine çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini ikna etmeye çalışması söz konusudur. Yumuşatma yolu çok sık kullanılan bir teknik olmasına rağmen çatışmanın kaynağına inilmemekte çatışmayı yaratan temel nedenler üzerine gidilmemektedir. Çatışma çok ciddi boyutlara ulaşmışsa yumuşatma yolu bir züm olamayacaktır. Kısa bir dönem için düşünce farklılıkları ortadan kalksa bile ilk fırsatta taraflar çatışma yaratacaklardır. Çabaları birleştirmeye çalışmak bozulup parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşıyacaktır (Eren, 2005). Yumuşatma yolu önemli işlerin veya projelerin yapılacağı durumlarda ve sorun çözme yaklaşımına zaman ayıramayacağı koşullarda yumuşatma yolu zararlı bir yaklaşım olabilir. Seçimin yaklaştığı bir dönemde parti içi gruplararası çatışmanın zaman yokluğu nedeniyle yöneticiler tarafından yumuşatma yolu ile çözümlenmesi başvuru bir yoldur.
- Yetki Kullanma ile Çatışmanın Önlenmesi: Taraflar çatışmayı azaltmak veya yok etmek için çaba harcamadığı ve bu durumun yönetimi sıkıntıya soktuğu durumda yöneticinin yetki kullanma yoluna gitmesi söz konusudur. Yönetimde ast-üst ilişkileri ile çatışma arasında ilişki kurulmasıdır. Tepe yöneticisi karar alma organı olarak ve en yetkili kişi olarak kendisinin müdahale edeceği noktaya gelindiğinde bu çözüm yoluna gidilir. Ancak üst yönetici çatışmanın canlı kalmasında bazı kişisel veya örgütsel yararlar görmüyorsa çatışmanın ortadan kaldırılması için bazı girişimler içinde olabilir. Çatışmanın örgüte çok zararlı olduğunu vurgulayarak ceza tehdidi veya ödül vaadi ile çatışmanın kendisinin müdahalesi olmadan daha yetkisini kullanacaktır. İki kısım yöneticisine gidecekler, finansman bölümü ile üretim bölümü genel müdüre veya yardımcısına sorun ileteceklerdir. Sorun çözülmediği zaman daha üst yöneticiye basamaklar sırasına göre gidecektir.

Yöneticinin verdiği karar örgüt üyeleri tarafından kabul edilebilir olmalıdır. Taraflardan birinin galibiyeti ile sonuçlanabilecek bir karar veren yönetici kırgınlık artırıcı bir etki yaratırken motivasyonu azaltabilir. Bir grup büyük güç edebilir diğer grup sinmek zorunda kalabilir (Özalp, 1989).

- **Uzlaşma Yönetimi:** Bu yöntemde karşılıklı taviz verme söz konusudur. Fedakarlıkta bulunmak çatışan gruplar veya kişilere düşer. Bu yöntemde çatışmaya taraf olanlar zoraki de olsa uzlaşma yönüne giderler ancak burada kazanan veya kaybeden yoktur. Çatışma konusunda geçici bir rahatlama elde edilir, zaman içinde taraflar yönetim değişikliğinde, karşı taraftan kilit rol oynayan bir kişinin emekli olması veya başka bir işe girmesi durumunda çatışma yeniden başlar bazen daha şiddetlenebilir (Öztürk, 2003).
- **Kaynakların Genişletilmesi ile Çatışmanın Azaltılması:** Bu çatışma türü kıt kaynakların dağılımının sorun yarattığı durumlarda ortaya çıkabilir. Çatışan gruplardan birisi diğer grubun aleyhine daha çok kaynak elde ederse çatışma daha çok yaratılabilir. Kıt kaynaklar eşit şekilde dağıtıldığında kıt kaynakların arttırılması için çatışma daha aza görülebilir. İşletmenin kaynaklarını arttırması daha çok kişileri ve gruplar ile bölümleri tatmin edeceğinden çatışma azalabilir. “Bir basın işletmesi bir şube açmayı tasarladı. Herkes bu işin pazarın daha büyük bir kısmını ele geçirmek için yapıldığını düşündü bu kısmen doğrudu. Ancak önemli bir neden değerli elemanlardan daha iyiyaraarlanmaktı ve yöneticilerini iki katına çıkaracaktı ve yeni şube genel müdür, genel müdür yardımcısı ve diğer yöneticilere ihtiyaç duyacaktı (Gibson, ve diğ. 1985). Bir başka örnek ise Ford Motor Şirketinde bir yöneticinin görevden ayrılması dolayısıyla işe müdür yardımcısı adaydı. Kimin başkanlığa yükseltileceği firma başkanı Henry Ford II’ye dayanıyordu. Birinin yükseltilemesi gerekiyordu ancak bu durum çatışma yaratabilirdi. Ford II “baş yöneticilik bürosu” kurarak yardımcılarından her birine kuruluşların belli bölümlerin sorumluluğunu verdi (Robbins, 2007). Kaynaklar her zaman kolay arttırılmadığından her zaman başvurulacak bir çözüm yolu değildir.
- **Kaçınma Yolu ile Çatışmanın Önlenmesi:** Çatışma bazen görememezlikten gelme veya tutum ve davranışlarla çatışma yokmuş gibi işlerini görenler kaçınma yolunu seçerek çatışmayı soğutmaya çalışırlar ve sıkıntıyı azaltmaya çalışırlar. Yönetici açık olarak taraf almaz ve çatışmaya doğrudan karışmak istemezler. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Bu yol çatışmayı çözmez. Kısa dönem dışında uzun dönemli bir yarar elde etmek zordur (Koçel, 2005).
- **Çatışma kişilerde stress ve aşırı moral bozukluğu yarattığı için ayrıca işletmede tansiyon yaratan bir faktör olduğundan çatışmadan mümkün olduğu kadar kaçınırlar. Geri çekilme yoluyla çatışmadan kaçınma yöneticilerde sık sık görülen bir davranış biçimidir. Bu davranış “sorun çıkmasın” düşüncesiyle ve örgütte olumsuz yaratmak için başvurulmuş bir yoldur. Bazı yöneticiler daha önce girdikleri çatışmada kayıplara uğramışsa veya kötü anılar bırakan çatışmalar yüzünden kaçınma yolunu seçebilirler. Kaçınma ile çatışmanın önlenmesini tercih eden yöneticiler çalışmalarını ve verimliliklerini azaltacakları düşüncesiyle çekingen davranış içine girerler ve çatışma bir defa başlayınca örgütü eriten bir faktör olacağı korkusuna kapılırlar. Temel korkuları çatışmanın artacağı zaman israf edici bir özelliğe sahip olacağı ve ilişkileri bozacağıdır. “Görüş farklılıklarının açıkça sergilenmesini istemeyen tarafların her biri fiziksel uzaklığı tercih eder ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği sağlayamayan görevliler bu yolu bir çözüm olarak görürler ve denerler” Robbins “geri çekilme yolu ile kaçınmaya Chester Barnard’ın yıllar önce insanların genellikle kaçmaya çalıştığını gördüğü örnek olarak vermektedir”. Bu yolun üstünlüğü başarı söz konusu olmadığı durumlarda yararlı olabilir, kaçınma ile zaman kazanılır ve tarafların daha sakin düşünmeleri ve daha çok bilgi edinmelerini sağlayabilir.**
- **Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Değiştirilmesi Yoluyla Çatışmanın Azaltılması:** Örgütün başarısının temel bir faktör olarak düşünülmesi kişilerin çatışmasının önlenmesi için değiştirilmesini gerektirebilir. Örgütlerde bölümlerde çalışan elemanların yerlerinin değiştirilmesi, her bölümün sorumluluklarının ve sorunlarının anlaşılması bakımından yararlıdır. Çatışmanın diğer yollarla çözülemediği durumlarda kişileri değiştirmek yararlı olabilir. Özellikle çatışmaya taraf olan kişilerin görev yerlerinin değiştirilmesi veya devamlı olarak çatışma yaratan kişilerin işten atılması gerekebilir. Bu durum genellikle örgütsel çatışmaların önem kazandığı ve fonksiyonel olmayan çatışmaların örgüte çok masraflı olduğu durumlarda karşı tarafların bazı davranışlarının değiştirilmesi zorunlu olabilir (Robbins, 2007). Çatışmanın nedeni yapısal olduğu durumlarda çatışmanın çözümlenmesi için örgütsel yapının değiştirilmesi bir çözüm olarak ele alınabilir. Bu durumda iş tanımları, iş değerlendirmesi gibi konularda değişikliğe gidilirken kaynakların yeniden dağılımı üzerinde de durulur. Örnek olarak iki iş grubu çatışıyorsa ve iki ayrı yöneticiye bağlı iseler iki çatışma iş grubu bir yöneticiye bağlanarak çatışma önenebilir. Ayrıca politikalar yöntemler ve kaidelerin yeniden alınması ile çatışma

azaltılabilir. Yanlış anlaşılmalr ve haberleşme bozuklukları ve haberleşme kanallarının bozulması örgütsel çalışmayı arttırabileceğinden haberleşme sisteminin düzeltilmesi de çatışmayı azaltabilir. Robbins'e göre yeni tampon mevkiiler çatışmayı azaltacaktır. Bazı durumlarda, muhasebe ve mühendislik bölümleri arasında olabileceği gibi endüstriyel firmalarda çatışma olduğunda onlar hem muhasebe hem mühendislik bilgisine sahip bir kimse arayacaklardır ve bunun için bir koordinatörlük makamı yaratacaklardır (Robbins, 2007).

- Pazarlık Etme Yaklaşım ile Çatışmanın Önlenmesi: Tarafların anlaşmaları daha önceki ilişkilerde çözümlenecek durumda değilse işletme yöneticilerinin zarar görmemesi için pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme politikası uygulanabilir. Tarafların karşı tarafa sunacağı bir öneri veya olumlu bir taviz varsa güç kullanma yerine pazarlık yöntemi uygulanabilir. Pazarlık yoluyla taraflar sıkıntıya girdikleri gibi bazı çıkarlarda elde ederler. Fakat bir galip söz konusu değildir. Pazarlık bölüştürücü veya tümleştirici arasında yer alır. Bölüştürücü pazarlıkta bir tarafın kazanması ve diğer tarafın kaybetmesi sonucu elde edilir. Bütünleştirici pazarlıkta ise her iki tarafın karlı çıkacağı sorun çözme yolu seçilir. Ancak pazarlık yöntemi her iki tarafın da kârlı çıkacağı (hiçbir tarafın karlı veya zararlı çıkamayacağı) bir yöntemdir. Örgütlerde pazarlık yönteminin en çok uygulandığı alan sendika yönetim ilişkilerinde yer alır. Pazarlık yapanlar değişik taktikler kullanarak karşı tarafı etkilemek isterler. Yönetim işçi ücretlerini bir maliyetin masrafı olarak gördüklerinden fazla arttırmak istemezler ancak çatışmanın devam etmesini ve greve gidilmesini engellemek istediklerinden pazarlık masasına oturmaya razı olurlar. Ancak taraflar pazarlıkta yumuşamaya gitmek istemediklerinde çatışma artabilir. Bugünkü pazarlık kuramında başlıca sorunlardan biri pazarlık paylaşılan "doğruluk" ya da "açıklık" değerlerine başvurmaları ne ölçüde gösterdiği (Marc ve Simon, 1975).
- Örgütsel yapının değiştirilmesi; insanlar birarada çalışarak istenen amaçlara ulaşırlar ancak ilişkiler istenildiği gibi olmadığı durumlarda çatışma durumu ortaya çıkar. Bu durumda çatışmalar örgütsel ilişkiye zarar verdiğinde yeniden yapılanma yoluyla kişi ve grupların ilişkileri yeniden düzenlenebilir. Baze çatışan tarafların iş tanımları veya görev yerleri değiştirilebilir, çatışmalar daha ileri gittiğinde çalışma bölgeleri değiştirilebilir (Eren, 2005). Ürün bölümü ile kalite bölümü arasında iş ilişkisi durumunda çatışma çıkabilir. Kalite bölümü üretim bölümüne bağlandığında veya genel müdürlüğe bağlandığında çatışma yaratan durumlar azalabilir. Diğer bir sorun ise bölümlerin birbirleriyle uyum yerine farklı bir işletmenin bölümleri gibi çalıştıklarında çatışma artar bu durum işletmenin karlılığına ve başarısına olumsuz etki eder (Mondy, 1995).



## Özet

Örgütlerde önemli bir konu olan ve genelde kriz veya sorun olarak kabul edilen çatışma önemli bir olay olarak karşımıza çıkar. Çatışma ne zaman ortaya çıkacağı belli olmadığı gibi ne zaman ortadan kalkacağı da belli değildir. Her iş grubunda açık veya gizli değişik şiddette çatışmaya rastlanabilir. İnsanların her konuda anlaşmaları zordur. Çatışma için iyi veya kötü diyemeyiz çatışma iyi yönlendirildiği zaman çatışmadan yarar sağlanabilir. Çatışmanın tanımını yapmak zordur ancak bazı kabul görmüş tanımlardan bazıları şunlardır. Çatışma iki veya daha fazla grup veya bireyler arasındaki anlaşmazlıktır. Çatışma birden fazla grup arasındaki görüş farklılığı olması ve sonuçta anlaşmazlık yaratmasıdır.

Çatışmanın nedenlerini üç açıdan inceleyebiliriz. Birincisi örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma, çatışmanın ortaya çıkış biçimleri ile ilgili çatışma, üçüncüsü fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmadır. Çatışmanın çeşitli grup, ekip ve kişiler arasında olduğu için kişinin içindeki çatışma önemlidir. Bireylerin kişisel veya örgütsel nedenlere dayalı konularda çatışmaya girmeleri mümkündür. İş ortamı herkesin anlaştığı ve yardımsever olduğu bir yer olması gibi devamlı çatışmanın olduğu bir savaş alanı da değildir. Genel olarak çatışma yaratan konular arasında kişilik farklılıkları, iletişim eksiklikleri, yönetim politikalarının dengeli ve adaletli olmaması, örgütsel yapılanmanın düzgün olmamasıdır.

İşletmelerde değişik bölümler farklı işleri yaparlar ve her bölümün işini yapmaları ile işletmede başarı garanti edilemez aynı zamanda bölümlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları gerekir. Bazı bölümler başarılı gözükme için işletmenin başarısızlığına katkıda bulunurlar. Pazarlama bölümü üretim bölümünün ürettiği malları satacaktır bu üretilen mallar kalite, tasarım, renk, fiyat yönünden müşteri ilişkilerini karşılayamazsa çatışma ortamı yaratılacaktır.

Çatışmanın fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak nasıl inceleneceği önemli konudur. Fonksiyonel çatışma bazı temel konularda temel yararlar sağlar.

- Yaratıcılık desteklenir.
- Yeni fikirlerin ortaya atılması sağlanır.
- Değişim desteklenir.
- Zayıf çözümler azaltılabilir.
- Sorun çözümünde gelişim sağlanır.
- Ekip veya örgüt fonksiyonları güçlenir.

## Kendimizi Sınavalım

1. Çatışma aşağıdakilerden hangisidir?

- Farklı bölümlerde çalışma
- Analaşmazlık
- Fikir birliği
- Değişik görüşlerin olması
- Sinerji yaratmak

2. Çatışmada kaçınma-kaçınma yaklaşımı aşağıdakilerden hangisidir?

- Yaklaşma-kaçınma
- Yaklaşma-yaklaşma
- Yaklaşma-kaçınma yaklaşımı
- Çatışma-kaçınma
- İki olumsuz seçenektan birini seçme

3. Astların üstlerin çatışması hangi çatışma türüdür?

- Dikey
- Kaçınma-yaklaşma
- Yatay
- Paralel
- Kaçınma-kaçınma

4. Rol çatışması aşağıdakilerden hangisidir?

- Uyumlu çalışmak
- Aynı yerde çalışmak
- Arkadaşlık
- Yetki
- Farklı vardiyalarda çalışmak

5. Gruplararası çatışma arttığı zaman grup içi ne gibi durumlar ortaya çıkar?

- Grupta anarşi doğar
- Grup bağlılığı azalır
- Grup ilişkileri zayıflar
- Grupta liderlik savaşı başlar
- Grup bağlılığı artar

6. Aşağıdakilerden hangisinde iki bölüm arasında çatışma ortamı **doğmaz**?

- Araştırma-geliştirme-üretim grubu
- Araştırma-geliştirme-finans grubu
1. proje grubu-2. Proje grubu
- Araştırma-geliştirme reklam grubu
- Tedarik grubu-Pazarlama grubu

7. Aşağıdakilerden hangisi gruplararası çatışmanın nedenlerinden biri **değildir**?

- İç düzenlemeler
- Biçimsel olmayan ilişkiler
- Algılamadaki farklılıklar
- Sınırlı kaynaklar
- Yetkilerin aşılması

8. Aşağıdakilerden hangisi gruplararası çatışmanın sonunda ortaya **çıkamaz**?

- Büro yerleşimi
- Bütçe
- İletişim kurmak
- Ham maddeler temini
- Teknik aletler ve bilgisayar sistemi

9. Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel çatışmaya örnek **değildir**?

- İyi ilişkiler kurmak
- Fikir tartışması yapmak
- Bireysel anlaşmazlıkları gündeme getirmek
- Fikir tartışması yapmak
- Farklı çözümler ortaya koymak

10. Fonksiyonel çatışmada aşağıdakilerden hangisi **gerçekleşmez**?

- Yeni fikirler
- Değişim
- Çözümlerin Artırılması
- Kişisel sürtüşmeler
- Ekip üyeleri ilişkilerinin artması

## **Kendimizi Sınavalım Yanıt Anahtarı**

- 1. a** Yanıtınız yanlış ise “Çatışmanın Tanımı” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 2. e** Yanıtınız yanlış ise “Kaçınma-Kaçınma Çatışması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 3. a** Yanıtınız yanlış ise “Dikey Çatışma Konusu” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 4. d** Yanıtınız yanlış ise “Rol Çatışması” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 5. e** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 6. b** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma Nedenlerini” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz?
- 7. b** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 8. c** Yanıtınız yanlış ise “Gruplararası Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz.
- 9. c** Yanıtınız yanlış ise “Fonksiyonel Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz
- 10. d** Yanıtınız yanlış ise “Fonksiyonel Çatışma” başlıklı konuyu yeniden gözden geçiriniz

## **Sıra Sizde Yanıt Anahtarı**

### **Sıra Sizde 1**

Çatışmanın nedenleri üç grupta toplanabilir. Birincisi örgütte çatışmaya taraf olabileceklerle ilgili çatışma, ikincisi çatışmanın ortaya çıkış biçimleri ile ilgili çatışma, üçüncüsü fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışmadır.

### **Sıra Sizde 2**

Gruplararası rekabet sonucunda elde edilen bulgular arasında diğer grupları düşman gibi gördüklerinde grup içi bağlılık artar, biçimsel olmayan faaliyetler görev olmalıdır, liderlik demokratik olmaktan çıkmaktadır.

### **Sıra Sizde 3**

Fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan çatışma nedir? Fonksiyonel çatışma türü örgütsel sorunlara çözüm bulmak veya örgütün başarısını arttırmak için ortaya çıkan bir çatışmadır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise insanların davranışlarıyla ilgili olarak örgüte ve insanlara zarar veren bir uygulamadır örgütlerde fonksiyonel olmayan çatışmalarla sık sık karşılaşırız.

### **Sıra Sizde 4**

Pazarlık modeli kıt kaynaklar için rekabet eden çıkar gruplarını belirtir. Bu model işçi işveren ilişkilerinde veya bütçeleme konusunda görülür. Bürokratik model ise ast-üst anlaşmazlıklarında görülür. Dikey boyutta görülen anlaşmazlıklar yetki ile çözülmeye çalışılır. Sistem modeli anlaşmazlıkları veya taraflar arasındaki fonksiyonel çatışma ilişkilerini inceler. Koordinasyon gruplarının analizi bu modelin özel bir alanını oluşturur.

## Yararlanılan Kaynaklar

Bartol Kathryn ve David Martin, (1991) Management, New York, Mc Graw Hill Book Co.

Can, Halil (2005), Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Cortland C. Bovee ve diğ. (1993), Management, New York, Mc Graw Hill.

Duncan, Jack (1983), Management: Progressive Responsibility in Administration, New York: Random House Business Division.

Erdoğan, İlhan (1999), İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul İşletme Fakültesi Y.

Eren, Erol (2005), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım A.Ş.

Ertürk, Mümin (1995), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul.

Gibson ve diğ. (1985), Organizations: Behavior, Structure, Process Piano, Texas Business Publications Inc.

Gomez Mejia Louis ve David B. Balkin, (2002), Management, Boston Mc Graw Hill.

Hamer W. Clay ve Dennis W. Organ (1978), Organizational Behavior, Dallas, Texas: Business Publication Inc.

Kılıç, Mustafa (2007), “Örgütsel Çatışma ve Yönetimi” içinde Salih Güney(de) Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

March, Simon ve Herbert A. Simon (1975), (Çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran), Örgütler, Ankara: Türkiye ve Orta Doğa Amme Enstitüsü Yayınları, No. 144.

Mondy Wayne (1995), Management, Concepts, Practices and Skills, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall Inc.

Özalp, İnan (1989), Örgütlerde Çatışma, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi, C. 7, s. 1, ss. 81-114.

Özer, M.Akif (2011), 21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.

Öztürk, Mehmet (2003), İşletme Yönetimi, İstanbul, Papatya Yayıncılık.

Plunkett, Warren ve Raymond F. Altrrer, (1992), Introduction to Management, Boston, PWS Kent Publishing Co.

Robbins, Stephen (2007), Management, Upper Saddle River, N.J. Pearson.

# 8

## Amaçlarımız

Bu üniteyi tamamladıktan sonra;

- 👁️ Öğrenen organizasyon, entelektüel sermaye ve yenilikçiliğin neden benimsendiğini açıklayabilecek,
- 👁️ Küçülme odaklı yönetim yaklaşımlarını tanımlayabilecek,
- 👁️ Dengeli başarı göstergesinin nasıl bir ölçme aracı olduğunu açıklayabilecek,
- 👁️ Kurumsal sosyal sorumluluğun işlevlerini tanımlayabilecek,
- 👁️ Kriz yönetimi sürecini açıklayabilecek,
- 👁️ Kurumsal itibar yönetiminin getirilerini tanımlayabilecek,
- 👁️ Kurumsal yönetişimin iş hayatındaki yerini açıklayabilecek

bilgi ve becerilere sahip olabilirsiniz.

## Anahtar Kavramlar

- |                        |                              |
|------------------------|------------------------------|
| 🔑 Öğrenen Organizasyon | 🔑 Personeli Güçlendirme      |
| 🔑 Entelektüel Sermaye  | 🔑 Dengeli Başarı Göstergesi  |
| 🔑 Yenilikçilik         | 🔑 İtibar                     |
| 🔑 Küçülme              | 🔑 Kurumsal Sosyal Sorumluluk |
| 🔑 Kademe Azaltma       | 🔑 Kurumsal Yönetişim         |

## İçindekiler

- ❖ Giriş
- ❖ Yönetim Yaklaşımlarının Değişimi
- ❖ Öğrenen Organizasyon
- ❖ Entelektüel Sermaye
- ❖ Yenilikçilik
- ❖ Küçülme Odaklı Yaklaşımlar
- ❖ Dengeli Başarı Göstergesi
- ❖ Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- ❖ Kriz Yönetimi
- ❖ Kurumsal İtibar Yönetimi
- ❖ Kurumsal Yönetişim