

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE ÇATIŞMA



İÇİNDEKİLER

- Örgütsel Çatışma
- Çatışma Yaklaşımları
- Örgütsel Çatışmanın Nedenleri
- Örgütsel Çatışma Türleri
- Örgütsel Çatışmanın Yönetimi



HEDEFLER

- Bu üniteyi çalıştıktan sonra,
- Çatışma kavramını tanımlayıp açıklayabilecek,
- Çatışma sürecini açıklayabilecek,
- Çatışma yaklaşımlarını açıklayabilecek,
- Örgütsel çatışma türlerini açıklayabilecek,
- Örgütsel çatışmanın nedenlerini açıklayabilecek,
- Çatışma yönetimini bileceksiniz.

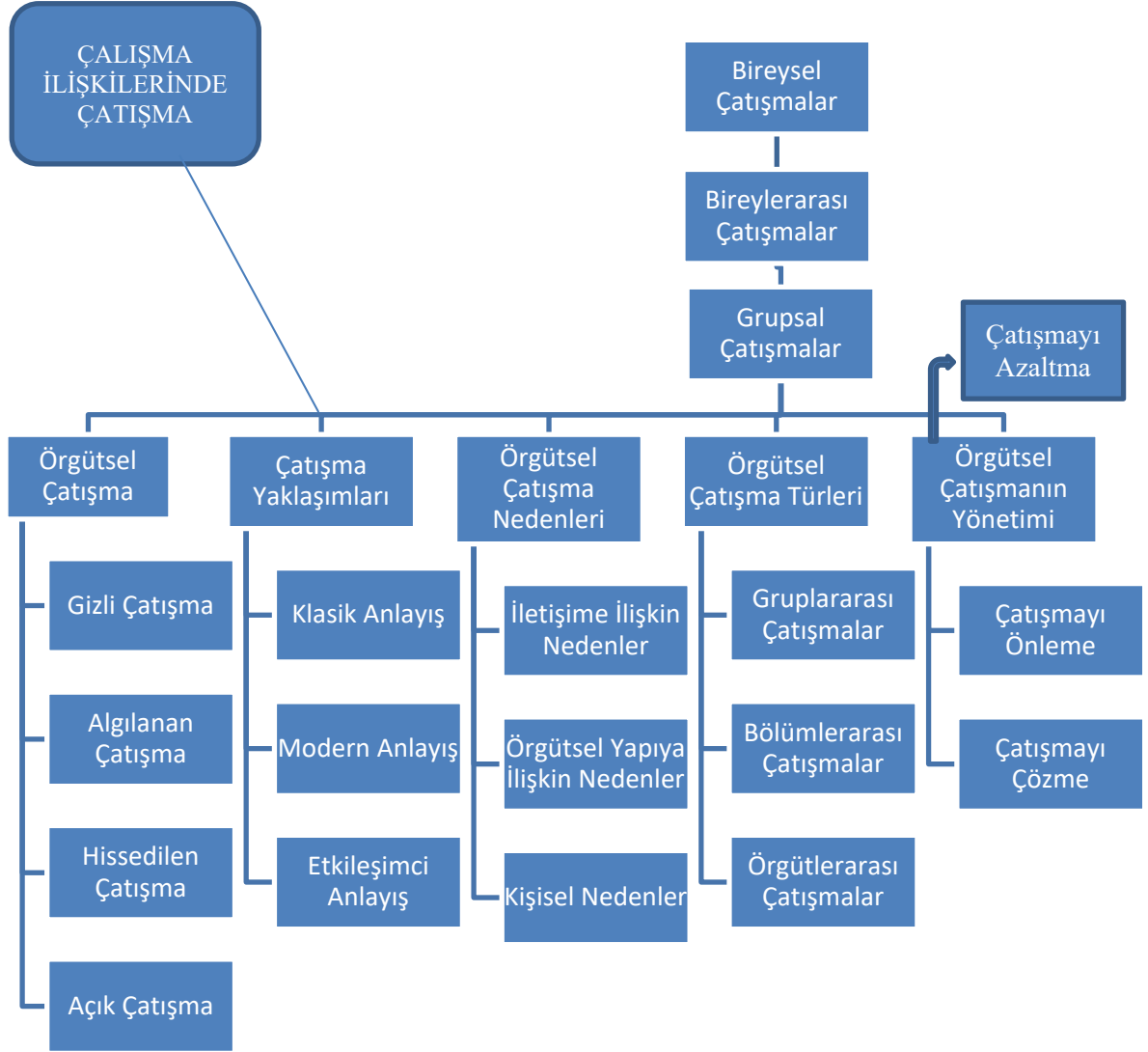


Atatürk Üniversitesi
Açıköğretim Fakültesi

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİ VE ETİK

Prof. Dr. Hasan TUTAR

ÜNİTE 8



GİRİŞ

Çatışma, örgütlerde farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kişiler arası veya gruplar arası anlaşmazlık durumlarıdır. Çatışma, başlangıçta olumsuzluklar çağrışırsa da aslında bir değişimin, farklılaşmanın ve hareketliliğin habercisidir. Çatışmanın olmadığı yerde hareketlilik, farklılık, değişim de yok demektir. Nihayet çatışmanın kaynaklarından biri değişimdir. Örgütte çatışmanın yokluğu monotonluk ve durgunluk, varlığı ise örgütsel demokrasi, gelişme ve değişme anlamına gelir. Örgütlerde yenilik, değişim ve yaratıcılık için belli bir düzeyde çatışmaya ihtiyaç olsa da sürekli ve yüksek düzeyde çatışma örgütsel verimliliği, etkinliği ve performansı olumsuz yönde etkiler. Çatışmanın aşırı olması ve bir politika olarak uygulanması, örgütsel yaşamı riske sokabilir.

Çatışmanın yönetilmesi ve gerektiğinde yönlendirilmesi için çatışmanın kaynaklarını ve türünü belirlemek gerekir. Örgütsel çatışma bazen iş bölümünün etkin yapılmamasından, bazen örgütsel kaynakların adil dağıtılmamasından, bazen iletişim, dağıtım veya işlem adaletsizliği gibi örgütsel adaletin olmaması gibi durumlardan kaynaklanabilmektedir [1]. Örgütlerde çatışmanın diğer bir kaynağı, insanın olduğu her yerde ortaya çıkması kaçınılmaz olan informal gruplardır. Çatışma bazen informal gruplar arasında, bazen bu gruplarla örgüt yönetimi arasında olabilir. Eğer örgüt içinde bir informal grup çok farklı değerler ve görüşlere sahip olan kişilerden oluşmuşsa, bu kişiler grubun ve örgütün amaçlarına farklı açılardan bakabilecektir. Bu durum örgütsel çatışmaların nedeni olabilir. Nedeni ne olursa olsun her örgütsel çatışma, mutlaka olumlu veya olumsuz bir sonuçlar doğurur. Örgütsel çatışma yönetimi ise örgütte çatışmaya neyin neden olduğunu bulmak ve çatışmanın türünü tespit ederek ortadan kaldırmaktır.



Çatışma, karar vermenin standart mekanizmalarına zarar veren bir durumdur.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

Bireysel anlamda çatışma, aynı derecede güdüleyici kuvvete sahip, fakat birbiriyle ters yönde olan iki dürtünün, bireyde aynı anda ortaya çıkması durumudur. Buna içsel çatışma denir [9]. Bireyler arası çatışma ise bireyler arasında amaç ve hedef farklılığından kaynaklanan anlaşmazlık durumudur. Örgütsel çatışma ise örgütlerde farklı gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık durumu olduğu gibi, birey veya grup ile örgüt yönetimi arasında yaşanan anlaşmazlık durumudur [2]. *Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarındandır.* Anlaşmazlığın olduğu bir örgütte taraflar, kendi çıkarlarını ya da görüşlerini gerçekleştirme peşindedir. Örgütsel çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin aksamasına neden olan anlaşmazlık durumudur. *Çatışma, karar vermenin standart mekanizmalarına zarar veren bir durumdur.*

Bireysel açıdan ele alındığında çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyin yaşadığı bir çelişki durumu iken, ikili ilişkiler söz konusu olduğunda, birbirlerine ters iki çıkarın aynı anda kişiler veya gruplar arasında ortaya çıkması durumudur [3]. Örgütsel çatışma ise örgütsel

ortamda bireyler veya gruplar arasında veya bunlarla örgüt yönetimi arasında bağdaştırılmaz amaç farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık durumudur.

Örgütsel çatışma, iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında işlerin fonksiyonel bağımlılığı nedeniyle, farklı statüler, amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından kaynaklanan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır [4]. *Çatışma ister örgütsel, ister bireysel nedenlerden kaynaklansın anlaşmazlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel öğeleridir.* Çatışma, kişilerin ve grupların kendi aralarında anlaşmazlık, farklılık ya da birbirine uymama şeklinde kendini gösteren dinamik bir süreçtir.



Örnek

- Örgütlerde mobbing ve çatışma özellikle farklı kişilik yapılarına sahip bireylerin aynı çalışma ortamlarında birlikte çalışmak zorunda bırakılmalarından kaynaklanmaktadır. Alo 170 hatlarına yapılan ihbarların çokluğu bunun kanıtı olarak ileri sürülebilir.

Çatışma Süreci

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar bir süreci izler ve bu süreçte çatışma iki bakımdan ele alınabilir. Bunlardan biri “örgüt içi çatışmalar”, diğeri “örgüt dışı çatışmalardır. Örgüt içi çatışmalar kişinin kendi içindeki çatışması, çalışanlar arasındaki çatışmalar, sosyal gruplar arası çatışmalar, hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (dikey) çatışmalar ya da ast-üst çatışmaları, eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar, merkez ve taşra örgütü arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkan çatışmalardır. *Örgüt dışı çatışmalar ise kurumlar arası çatışmalar ile örgüt ve yönetim üzerindeki dış baskı unsurları ve güç odaklarıyla olan çatışmalardır.*



İyi yönetildiği takdirde, çatışma, örgütsel sinerjiyi artırıcı bir etki doğurabilir.

Örgütlerde çatışma olması doğaldır ve hatta kaçınılmazdır; çünkü bir örgütte hiç çatışma olmaması, o örgütte hiçbir yenilik, değişiklik ve gelişme olmadığını gösterir. Bu yüzden, durağan örgütlerde çatışma az olur. Dinamik örgütlerde ise, etkinlikler, yenilikler ve gelişmeler fazla olduğundan, çatışmalar da fazla olur. Çünkü *örgütte her yenilik (değişim) bir çatışma doğurur.*

Örgütsel çatışma türlerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasındaki çatışma,
- Örgüt içinde farklı gruplar ve bölümler arasında çatışma,
- Biçimsel ve doğal örgüt arasında çatışma,
- Birey ile işi arasında çatışma.

Aşırı uçlarda yer alan çatışma yıkıcı sonuçlara yol açabilmekte, duygusal ve fiziksel strese sebep olabilmektedir. Fakat her çatışmayı böyle yıkıcı bir davranış olarak ele almak doğru değildir. *İyi yönetildiği takdirde, çatışma örgütsel sinerjiyi artırıcı bir etki doğurabilir.* Bu nedenle çatışmaların örgütlerin durumuna bağlı

olarak hem olumlu (işlevsel) hem de olumsuz (işlevsel olmayan) yanları vardır.

Çatışmanın olumsuz yanları şunlardır [5]:

- İş için harcanacak enerjiyi başka yönlere çeker,
- Moral düzeyini düşürür,
- Birey ve grupları kutuplaştırır,
- Farklılıkları derinleştirir, iş birliğini engeller,
- Kuşku ve güvensizlik yaratır, verimliliği düşürür,
- Çatışmayı kaybedenler kendilerini yenilmiş hissederek,
- İnsanlar arasındaki mesafeler açılır,
- Bireyler ve gruplar kendi çıkarları üzerine odaklanırlar,
- Takım çalışması yerine karşı koyma gelişir,
- İş gören devir hızı artar.
- Çatışmaların olumlu yanları ise şunlardır:
- Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar,
- Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar,
- Soruna karşı ilgiyi artırır, sorun çözme yeteneğini geliştirir,
- İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar,
- Yapıcı/işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir,
- Örgütte yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar,
- Değişime uyum sağlamak için insanları yeni yaklaşımlar aramaya iter,
- Uzun zamandan beri süregelen sorunlar su yüzüne çıkartılır ve çözülür,
- Çalışanların örgütsel sorunlara ilgisi artar ve yaratıcılıkları gelişir.

Örgütlerde çatışmalar aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Çatışma süreci genelde dört aşamada ortaya çıkar. Bunları aşağıdaki gibi açıklayabiliriz:

Gizli çatışma: Bu durum, çatışma için koşulların doğmasını ifade eder.

Örneğin, kıt kaynaklar için rekabet, bağımsızlık dürtüsü, alt grup amaçlarının farklılaşması ya da rol çatışmasına yol açan belirtilerin oluşması gibi. İki veya daha fazla grup bir amaç doğrultusunda çalıştıklarında potansiyel bir çalışma ortaya çıkar [5]. Özellikle değişme dönemlerinde ortaya çıkabilir. Örneğin örgütsel değişme sürecinde iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmalara yol açabilir.

Algılanan çatışma: Çatışmalar, bazen gizli çatışma koşulları olmadığı hâlde de algılanabilir. Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları bireylerin dolaylı biçimde birbirini tehdit edici görmeleri, baskı ya da suçlama, zan altında tutmaya çalışma algısal çatışmayı doğurur. Burada üyeler, tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zamanda çalışanlarda gerilim başlar.

Hissedilen çatışma: Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında artık çatışma hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar. Hissetme, algılamadan farklı içerikli bir çatışma olgusudur. Örneğin, A bireyi, B bireyi ile aralarında bazı konularda görüş ayrılıkları



Örgütlerde çatışmalar aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Çatışma süreci genelde dört aşamada ortaya çıkar.

olduğunun bilincindedir. Bu tür çatışmalar daha çok gizli çatışma nedenlerden doğmaktadır.

Açık çatışma: Açık çatışmalarda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip dışarıdan hissedilir hâle gelir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma ilk aşamada çözülmesi çok daha kolaydır. Ancak dışarıdan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında çözümde zor bir durum alır [6]. Bu çatışma türü, davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde ortaya çıkar. Bu durum, örgüt kural ve normlarına ters düşen ve yasaklanan davranışlar olarak gözlenir. Açık çatışma, genellikle bir örgüt üyesinin bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını engellemesiyle ortaya çıkar.

Argyris, örgüt amaçları ile bireysel amaçların temelde uyumsuz olmaları nedeniyle, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ileri sürmektedir [7]. Örgüt geliştirmede uygulanan sistem yaklaşımı, örgüt ihtiyaçları ile bireyin ihtiyaçları arasında mevcut veya potansiyel çatışmayı azaltabilir. Bu tür bir örgütte kişisel çatışmalar en aza indirilmiştir; var olan çatışmalar ise kişilikleri değil, projeler ve gözlemlerle ilgili fikirleri esas alır.

ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Çatışmaların genelde, biri rasyonel diğeri de duygusal veya irrasyonel olan iki farklı boyutu vardır. Rasyonel çatışmalar, örgütsel verimlilik ve bireysel etkinlik üzerinde olumlu etki yaratırken, irrasyonel çatışmalar örgütsel kaynakların ve genel olarak örgütsel enerjinin israf edilmesine neden olabilmektedir. Çatışmalar ayrıca geleneksel ve modern yaklaşımlarıyla da incelenmektedir [8]. Çatışmaya geleneksel bakış açısı, çatışmayı örgütsel bir sorun ve olmaması gereken bir durum olarak görmektedir. Zira klasiklere göre çatışma, örgütlerde otorite eksikliğinden kaynaklanan bir durumdur.

Çatışmaya yeni bir bakış açısı ise “etkileşimci yaklaşım”dır. Bu yaklaşıma göre çatışma, olumlu bir güçtür ve ayrıca örgütsel performans için zorunludur. Bu yaklaşım, grup içinde alt düzeyde bir çatışmayı teşvik eder. Böylece kendi kendini eleştirme, değişim ve yenilik teşvik edilirken statükonun korunması, uyum sağlamak amacıyla gerektiğinden fazla tolerans gösterilmesi ya da ilgisizlik gibi sorunların önüne geçilmiş olur. Görülüyor ki, çatışma kendi başına iyi veya kötü olarak nitelendirilemez [9]. Önemli olan çatışmanın yarattığı sonuçların performans üzerine etkisidir.

Örgütsel ortamlarda oluşabilecek çatışmalar, çeşitli örgüt ve yönetim yaklaşımları açılarından farklı biçimlerde yorumlanmakta ve konuya ilişkin varsayımlar üretilmektedir. Kapalı bir sistem ve yönetim yapısını esas alan, klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımına göre çatışmalar, örgütün uyumlu ve etkin işlemesini bozan durumlardır. Bu yönetim anlayışına göre, yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulandığı bir örgütsel ortamda çatışmaların olmaması gerekmektedir.

Klasik Yönetim Anlayışına Göre Çatışma



Örgütsel ortamlarda oluşabilecek çatışmalar, çeşitli örgüt ve yönetim yaklaşımları açılarından farklı biçimlerde yorumlanmakta ve konuya ilişkin varsayımlar üretilmektedir.

Klasik görüşte, otoriter bir yönetim anlayışını benimsediği ve görece olarak kapalı sistemleri savunduğu için örgütlerde görülen her tür çatışmanın yıkıcı olduğuna inanılır [10]. Bu anlayışa göre yönetimin bir görevi de örgütü çatışmalardan korumaktır. Bu görüş, örgütsel sağlığın çatışmadan uzak olmasıyla mümkün olabileceğine inanır.

Klasik yaklaşıma göre, çatışma her zaman yıkıcı bir durumdur. Her fırsatta önlenmesi ve kaçınılması gerekir. Bu işi yapacak tek sorumlu örgüt yönetimidir. Bu görüşü savunanlar, yönetimde insan ilişkileri yaklaşımına önem veren yöneticiler olmuşlardır. Bunlar çatışmayı “istenmeyen bir durum” olarak kabul edip yaratıcılığı ve verimliliği arttırıcı yönünü dikkate almazlar. *Klasik görüş çatışmaya olumsuz baktığı için örgütsel çatışma olgusunu; şiddet, zarar, mantıksızlık gibi terimlerle eş anlamlı kullanmıştır.* Bu görüşe göre her tür çatışma, kaçınılması gereken bir durumdur [11]. Çatışmaların olumsuz olduğu görüşü, çatışmaya sebep olan bireylerin davranışlarını inceleme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Modern Yönetim Anlayışına Göre Çatışma

Geleneksel görüşü izleyen davranışçı veya modern görüş, çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder. Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına ve grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanır [12]. Bu yaklaşım örgütü, gereksinme amaç, beklenti ve çıkarları her zaman çatışma hâlinde olabilecek insanlardan ve bunların oluşturdukları gruplardan meydana gelen bir sistem olarak görmekte ve bu sistemde çatışmanın ortaya çıkmasını da doğal kabul etmektedirler. Bu yaklaşıma göre çatışma azaltılabilir ama ortadan kaldırılamaz.

Modern yaklaşım, çatışmanın çalışanların verimliliği üzerinde yapıcı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre, çatışma karmaşık örgütlerin yapıları gereği, zorunlu olarak yaşamaları gereken bir durumdur. Bunlar, çatışmanın genellikle bireyler ve gruplar arası farklılaşmalardan doğduğunu, yok edilmesinde bu farklılıkları kaldırma anlamına geldiğini ileri sürmektedir. Bu görüşte olanlar, genelde çatışma yaratan koşulların gelişmesine, yayılmasına razı olmamışlardır.

Çatışma, anlamının çağrıştırdığı gibi, her zaman olumsuz değildir; bazı durumlarda çatışma grupta ve örgütte sinerji yaratıcı bir güç hâline gelebilir. Bazı durumlarda bu “yapıcı güç” hoş karşılanmakta, hatta teşvik edilmektedir [19]. *Çatışma, örgütsel rehaveti ve ataleti ortadan kaldırarak örgütsel enerjinin ortaya çıkmasına yardımcı olur.* Eğer doğru tanı konulursa ve iyi yönetilirse çatışmanın yıkıcı etkileri en aza indirilebilir.

Etkileşimci Yönetim Anlayışına Göre Çatışma

Örgütsel çatışmayı ele alan yaklaşımlardan biri de etkileşimci yaklaşımdır. Örgütsel çatışmayı farklı bir bakış açısıyla ele alan bu yaklaşıma göre çatışma, grup içinde olumlu bir güçtür. Bu yaklaşım klasik yaklaşımda olduğu gibi çatışmayı kötü bir şey olarak görmez, aksine onun gerekli olduğunu ileri sürer. Etkileşimci yaklaşım, modern görüşün çatışmaya ihtiyatlı bakışının dışında onu örgütsel sinerjinin ortaya çıkarılması için gerekli bir olgu olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre bir grubun etkin çalışması için çatışma gereklidir [5]. *Etkileşimci görüş, modern*



Modern yaklaşım, çatışmanın çalışanların verimliliği üzerinde yapıcı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

yaklaşım gibi çatışmayı sadece kabul etmemekte, onu insanın olduğu her yerde ortaya çıkması kaçınılmaz doğal bir durum olarak görmenin ötesinde bir ihtiyaç olarak görmektedir.

Etkileşimci yaklaşım uyumlu, barışçıl, iş birlikçi bir grubun yeniliğe ve değişime kayıtsız kalamayacağı görüşüne dayanarak çatışmayı olumlu görmektedir. Bu nedenle etkileşimci yaklaşımın en önemli iddiası grubun kendini değerlendirebildiği, iyi bir liderlik modeli içinde yaratıcılığını kullanılabildiği bir ortam yaratabileceği düşüncesidir [12]. Etkileşimci görüşe göre tüm çatışmalar işletmeyi olumlu ölçüde etkilemez. Bazı çatışmalar grubun amaçlarını destekler ve performansını geliştirir; bunlar fonksiyonel ve yapıcı bir çatışmadır. Grup performansını olumsuz etkileyen çatışmalar da vardır; bunlar fonksiyonel olmayan ve yıkıcı olan çatışma türüdür.

Etkileşimce görüşe göre, örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta bazen gereklidir. Ancak bu genel bakış açısına karşın, etkileşim modeli de, pek çok çatışmanın “yıkıcı çatışma” olarak ortaya çıkabileceğini ve hem bireye hem de örgüte zarar verebileceğini kabul etmektedir [13]. Bu çerçevede çatışmayı kabul ve teşvik eden etkileşimci görüşe göre; çatışma düzeyi çok yüksek olduğunda azaltılması gerekebileceği gibi, çok düşük olduğunda artırılması gerekebilir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışma, bireysel düzeyde, grup düzeyinde ve örgütsel düzeyde ortaya çıkabilir. Bireysel düzeydeki çatışmalar; tutumlar, kişilik özellikleri, bireysel ihtiyaçlar veya stres gibi nedenlerden doğabilir. Grup düzeyindeki çatışmalar ise, grubun sergilediği yetenekler, informal örgüt ve grup normları gibi nedenlerden olmayabilir. Örgüt düzeyindeki çatışmalar ise, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı, yönetsel davranış vb. nedenlerden ortaya çıkabilir. Hangi düzeyde ele alınır sa alınsın, çatışmanın kaynağına inebilmek, nedenlerini iyi tespit etmek gerekir.

Örgütlerde bir çatışma durumunun algılanması için pek çok faktörden söz edilebilir. Özellikle büyük işletme örgütlerinde bireysel nedenler, grup ilişkileri, teknolojik nedenler ve benzeri etmenler çatışma ortamı hazırlamaktadır [12]. Buna göre örgütlerdeki çatışmaların birçok nedeni vardır. Çatışmanın nedenlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz [5]:

İletişime İlişkin Çatışma Nedenleri

Sosyal psikolojik anlamda çatışmalara neden olan temel faktörler anlam güçlükleri yetersiz bilgi alışverişi, iletişim kanallarının bozukluğu ve benzer nedenlerden kaynaklanabilir.

Yetersiz bilgi alışverişi: Hatalı ya da ön yargılı davranışlar, rol belirsizlikleri, rol çatışmaları gibi pek çok çatışma şekli, birey ya da gruplar arasında yeterince bilgi alışverişi olmaması çatışma nedeni olabilir. Özellikle bireylerin veya grupların örgütsel amaç etrafında birleşmemeleri çatışmanın nedeni olabilir.



Örgüt düzeyindeki çatışmalar ise, iletişim, otorite yapısı, liderlik tarzı vb. nedenlerden ortaya çıkabilir.

Algılama ve yorumlama farklılıkları. Örgütte kişilerin, grupların ya da birimlerin, örgütsel konuları, olayları ve sorunları farklı algılamaları ve yorumlamaları çatışma yaratıcı bir etmendir. Her birimin uyguladığı haberleşme, bilgi edinme yol ve yöntemleri farklıdır. Haberleşme biçimleri bölümler arasında algılama farklılıkları doğurmaktadır.

İletişim engelleri: İletişim, mesajın kişiler arasında aktarılması sürecidir. Taraflar birbirinden fiziksel veya zaman bakımından ayrılırlarsa, aralarında yanlış anlamaların oluşması mümkün olabilir [14]. Yeterli iletişimin de çatışmaları arttırdığına ilişkin gözlemler vardır. Walton ve arkadaşları, örgütteki bölümlerin ya da grupların birbirlerinin faaliyetlerine ilişkin fazla bilgiye sahip oldukları zaman çatışmaların arttığını gözlemlemişlerdir.



Örnek

- İnsanlar adaleti niçin sosyal medyada arıyor ve bu arayış gerçekten adalete mi hizmet ediyor yoksa yeni adaletsizlikler mi doğuruyor? Sosyal medyada adalet aramak yargının tarafsızlığının ve bağımsızlığı zedelenmesine neden olabilmektedir. Bu durum problemlerin daha fazla kaşınmasına ve ifşa olmasına neden oluyor.

Örgütsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri

Sosyal psikolojik anlamdaki çatışmaların önemli bir bölümü de bireylerin günlük yaşamlarının farklı kesitlerinde içinde yer aldıkları sosyal ve biçimsel yapıların özelliklerinden kaynaklanır. Çatışmaya yol açabilecek yapısal özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir [5]:

Büyüklik. Sosyal ya da biçimsel sitemlerin yapı itibarı ile büyük olması, haberleşme kanal sayısının; hedeflerin, iletişim araçlarının çokluğu anlamına geleceğinden; iletişimde güçlüğü yol açması nedeniyle dolaylı bir çatışma unsuru olarak görülebilir.

Bürokratik nedenler. Biçimsel sistemler bürokrasinin üç temel ögesi olan rutinlik, uzmanlaşma ve standartlaşmaya dayandığı ve bunun da çatışmaya neden olduğu ileri sürülmektedir. Uzmanlaşmanın örgütsel çatışmaları artırıcı, rutinliğin ise azaltıcı yönde bir etkisi vardır.

Denetim biçimi. Örgütlerde insanların yakından kontrol edilmesi, onları gözetim altında bırakır ve bu durum çatışmaya neden olabilir. Yakın nezaret aynı zamanda iş görenin yaratıcı yönünü ortaya koymasına engel olarak onun iç çatışmasına neden olabilir.

Katılım. Genellikle bireylerin, sonuçta kendilerini etkileyecek kararların verilmesine katılamamaları çatışmalara neden olabilir.

Örgütsel değişim. Örgütsel yaşamda değişim potansiyel bir çatışma nedenidir. Üretim teknolojilerinde ve örgütsel yapılarda meydana gelen değişim çalışanların çatışmalarına neden olabilir.



Örgütsel bazı işler ile bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağıllık vardır.

Örgütsel iklim. Örgütlerde istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve bunları körükleyen bir örgütsel iklimin varlığı, örgütsel çatışmaların en önemli kaynağıdır. Eğer bir yönetici, örgütünde aşırı yumuşak ya da sert bir örgüt iklimi oluştursa, bu yönetim biçimi, çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir.

İşlevsel ve görevsel bağlılık: Örgütsel bazı işler ile bu işleri yapan kişiler arasında işlevsel bir bağlılık vardır. Örneğin insan kaynakları bölümü, çalışan üzerinde ve iş ve işlemlerde; muhasebe bölümü mali konularda, malzeme bölümü, malzeme, araç-gereç konusunda işlevsel bir üstünlüğe sahiptir. Bu görevsel ve işlevsel üstünlük ve egemenlik, diğer birimler ve çalışan arasında zaman zaman anlaşmazlıklara ve hatta bazen çatışmalara yol açar.

Kaynakların paylaşımı: Örgütte, *çalışanın ve birimlerin, kaynak paylaşımında, hak ve olanakların sağlanmasında ve bunlarına arttırılmasında birbirleriyle rekabet etmeleri, çatışmalara neden olabilir.* Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelen ve belirli alanlarda uzmanlaşmış departmanlar, görevlerini daha etkin yerine getirmek ve hedeflerine ulaşabilmek için bu kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Çoğu çatışmanın nedeni, örgütsel kaynakların paylaşımında meydana gelen anlaşmazlıklardan kaynaklanır.

Amaç farklılıkları. Örgütte kişilerin, grupların ve birimlerin farklı amaçlarının olması, farklı hedeflerinin olması, örgütsel çatışmaya yol açabilir. Örneğin üretim, pazarlama, muhasebe veya insan kaynakları bölümlerin amaçları birbirinden farklıdır ve bazen bu farklı amaçları birbirleriyle uyum içinde olmayabilir. Her örgütsel birim kendi hedeflerine ulaşip amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken birbirlerine zıt düşmekte ve çatışmalar neden olmaktadır [15].

Yönetimsel belirsizlikler. Örgütte emir-komuta hattının (kimin kime karşı bağlı ve sorumlu olduğunun), görev, yetki ve sorumlulukların açık bir şekilde, yazılı olarak belirlenmemiş olması, çalışan, gruplar ve birimler arasında çatışmanın doğmasına neden olabilmektedir.

Yönetim biçimleri. *Yöneticilerin uyguladığı otoriter yönetim biçimi, daha çok hiyerarşik çatışmalara, demokratik yönetim biçimi ise çalışanlar arasında kişisel çatışmalara zemin hazırlar.* Her yönetici karar verme, plânlama, bunları uygulama bakımından, astlarını harekete geçirme, onları güdüleme ve kontrol etme yönünden diğer yöneticilerden farklı yol ve yöntemlere sahiptir [16]. Bunlar, bazen örgütün genel çıkarlarına ve politikalarına ters düşebilir. Ayrıca çeşitli bölümlerde farklı yönetim biçimlerinin olması ve sorunlara her yöneticinin kendi algılayış biçimiyle bakması, bazı anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Örgütlerde farklılaşma. Karmaşık örgütlerde iş birliği içinde çalışmak zorunda olan bireyler, örgütsel düzeylerin ve farklı uzmanlık alanlarının sayısı ve örgütteki insan gücünün dağılım derecesi nedeniyle çatışmayı örgüt bütününde hisseder. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması ile iletişim sorunlar yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine neden olur.

Rekabetçi ödüllendirme sistemleri. Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, ödüllerin başarı ölçüsünde dağıtılması kişileri yarışma içine



Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması ile iletişim sorunlar yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine neden olur.

sokmaktadır. Bu yarışma havası duygusal açıdan bireyleri düşmanca bir tutum içine sokar, işin içine değerlendirme hataları, çeşitli hilelerin kıskançlıkların girmesi, örgüt içindeki güç birliği yerine adeta birbirinin gücünü azaltan, kötüleyen kişi ve grupların dolayısıyla çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

Statü farklılıkları: Statü farklılıkları, kişisel davranış üzerindeki etkisi nedeniyle çatışmaya yol açabilmektedir. Statü çatışmaları en çok yaşça ve kıdemce önde olan bireylerin, kendilerinden daha genç ve kıdemsiz olan kişilerin emri altına girmeyi hazmedememelerinde kaynaklanır.

Kişisel Çatışma Nedenleri

Kişisel nedenlerden kaynaklanan çatışmalar, kişilerin sosyal ilişkilerine yansıyarak bireyler ya da gruplar arası çatışmalara zemin oluşturur [17]. Kişilik yapıları, insanın saldırgan tabiatı, toplumsal etkileşim biçimleri ve statü farklılıkları önemli çatışma nedenleri arasındadır.

Kişilik yapıları: Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygılık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar; otoriter ve baskıcı kişiliğin, çatışmaları arttırdığını göstermiştir. Ayrıca her tür yeniliğe ve değişime karşı çıkan aşırı tutucu kişilik yapısı da çatışmalara neden olabilmektedir.

İnsanın mütecaviz doğası: Freud, insanın cinselliğin ve saldırganlığın etkisinde bir doğaya sahip olduğunu ifade etmektedir. Savaşlar, çeşitli sportif karşılaşmalar, cinayetler, intihar olayları, boğa güreşleri ve hatta çocuk kavgaları, insanın saldırganca ve düşmanca hisler altında bulunan bir canlı olduğunun göstergesi olarak ifade edilebilir.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ

Örgütlerde çatışmalar çok farklı düzey ve biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar bireyin kendi içindeki çatışması, bireyler arası çatışma, küçük gruplar içindeki çatışma, gruplar arası çatışma, bölümler arası çatışmadır. Bu konudaki ayrımlar biraz daha genişletilerek kendi içinde de yapılabilmektedir. Örneğin “birey-rol çatışması”, “birey-grup çatışması”, “birey-örgüt çatışması”, “rol-grup çatışması”, “birey-rol çatışması”, “rol-rol çatışması”, “grup-grup çatışması”, “grup-örgüt çatışması”. İki veya daha çok insan veya grup arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar şeklinde tanımlanan çatışmanın farklı türleri vardır. Çatışma türlerini çatışmaya taraf olanlar bakımından şu şekilde sınıflandırabiliriz [5]:

Bireysel çatışmalar. Bireyin kendi kararını verme ve eylem tarzını seçmede engellenmesi durumunda ortaya çıkan çatışmadır. Bu konumda birey kendi fikirleri, duyguları, ilgi-zevk ve tercihleri bakımından çatışmaya düşebilir. Burada bireyde çatışma yaratan başka biri de olabilir. Kişinin hangi işi yapmasının daha yararlı olacağını bilememesi ve iç çelişki yaşaması durumunda söz konusu olan çatışmadır. Bu çatışmaya kişinin işiyle ve rolüyle ilgili çatışma da dâhildir.

Bireyler arası çatışmalar. Aynı örgütteki kişilerin kişisel farklılıkları, beklenti ve hedef farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan çatışmadır. Bireyler arası çatışma, iki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok



Örgütlerde sıklıkla gözlenebilen bireyler arası çatışmalar çalışanların bireysel farklılıklarından, ast-üst ilişkilerindeki uyumsuzluklardan doğabilmektedir.

rastlanılan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Ayrıca aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklardan dolayı çatışmalar da olabilmektedir.

Örgütlerde sıklıkla gözlenebilen bireyler arası çatışmalar çalışanların bireysel farklılıklarından, ast-üst ilişkilerindeki uyumsuzluklardan ve kurmay-komuta yöneticileri arasında gözlenen kişisel anlaşmazlıklardan doğabilmektedir.

Grupsal çatışmalar: Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, guruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları ve grupların birbirleriyle çatışmaları durumudur. Bir grup etkinliği içindeki yer alan bireylerden bazılarının ,gurubun diğer üyeleriyle görüş ayrılığına düşmesi ya da bir insanın grubun tümünün görüşüne ters düşmesi sonucunda grup düzeyli çatışmalar gözlenebilir.

Gruplar arası çatışmalar: Aynı bölümdeki informal grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğan çatışmalardır. Örgütlerde bazen görevlerden dolayı bazen de duygusal açıdan anlaşmazlıklar doğabilir. Ayrıca aynı bölümde çalışanlar, kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ve kliklere ayrılabilirler. Bunun sonucunda küçük gruplar arası güç mücadelesi, biçimsel olmayan gruplar arası çatışmaya neden olabilir.

Bölümler arası çatışmalar: Aynı örgütte farklı departmanlar arasında bazı çatışmalar meydana gelebilir [18]. Örneğin, finans bölümü ile üretim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri, çalışanların terfi plân ve uygulamalarının insan kaynakları bölümü bakımından uygun bulunup finans bölümü bakımından uygun bulunmaması, üretim bölümü bakımından uygun bulunan bir üretimin pazarlama bakımından uygun bulunmaması da bu tür çatışmaya örnek gösterilebilir.

Örgütler arası çatışmalar: Bu tür çatışmalar örgütlerin birbirleriyle olan mücadeleleri şeklinde ortaya çıkan çatışmalardır. Aynı iş kolunda bulunan ve aynı müşteri kitlesine hitap eden örgütler arasında yaşanan yıkıcı rekabet olgusu örgütsel çatışma örneğidir. Örgütler arasında anlaşmazlıklara ve çatışmalara neden olan dış unsurlar, örgütün resmî ilişki ve iş birliği içinde olduğu diğer örgütler arasında iş ilişkilerinden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkabilir.

Örgütsel çatışmaların örgütsel yapı içindeki yerine göre şu türleri vardır [5]:

Dikey çatışma: Örgütte aralarında emir-komuta ilişkisi olan insanlar arasında meydana gelen çatışmadır. Bir örgütteki ast-üst durumundaki kişi veya kademeler arasında meydana gelen bu çatışmalar oldukça yıkıcı olabilmektedir. Bunlar, daha çok örgütte ast-üst arasında ortaya çıkan dikey çatışmalardır.

Yatay çatışma: Bir örgütte eş düzeyde bulunan birimlerin/şubelerin, servislerin yöneticileri, genellikle birbirinin rakibidirler. Doğal olarak her birim yöneticisi, terfi etmek, kendi bölümünün ve işinin önemini kabul ettirmek ve öne geçmek çabası içindedir. Yatay çatışma, aralarında fonksiyonel ilişki bulunan aynı düzey kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türü olarak ifade edilebilir. Aynı düzey (kurmay) çalışanlar arasında meydana gelen çatışmadır.



Önemli olan, olumsuz çatışmalar için çatışma kaynaklarının kurutulmasıdır.

İşlevsel/görevsel çatışmalar. Örgütlerde işlevsel ve görevsel (fonksiyonel) çatışmalar daha çok müfettişler, danışmanlar ve uzmanlar ile icracı birimlerin yöneticileri arasında ortaya çıkan çatışmalardır.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, çatışmaların örgüt yararına sonuçlandırılması anlamına gelir. Çatışma ile başa çıkma yöntemlerine bakıldığında, çatışmaların çoğunlukla taraflarca belirlendiği ve yine onlar tarafından çözümlenmeleri gerektiği düşüncesinin hâkim olduğu görülür [19]. Çatışmalarda, çatışan taraflara bir üçüncü tarafın müdahalesinin nadiren söz konusu olacağı söylenebilir. Bununla birlikte çatışmayla tarafların başa çıkmaları, çatışmanın çözülmesi anlamına gelmeyebilir. Önemli olan, olumsuz çatışmalar için çatışma kaynaklarının kurutulmasıdır.

Hangi nedenle olursa olsun başkalarıyla bir araya gelince, kişiler arasında bir etkileşim olur. Zira başka kişilerin varlığı ve davranışları bir başkası için bir uyarandır ve kişi bu uyarılara olumlu-olumsuz veya kayıtsız kalma tepkisi gösterir. O hâlde etkileşim, tarafların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyebilen karşılıklı bir süreçtir. Yönetici aynı zamanda, “sorun çözen kişi”dir. Bu açıdan yönetim, sorun çözme sanatıdır. *Yönetimde, yönetici otoritesini ve insanları yönetme becerisini, sorun çözerek gösterir.* Bir çalışma ortamında yöneticiye sürekli olarak sorun getirilir ve sorunları çözmesi beklenir.



Örgüt içinde çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı önemli sorunların başında gelir.



Örnek

- Çalışanların yöneticilerden ilk ve öncelikle istedikleri şey, örgütsel adalettir. Sokrates'in de belirttiği gibi "Adalet yoksa üzerinde konuşulmaya değer hiçbir şey yoktur." Örgütsel barış, düzen ve sağlık için öncelikle örgütsel adaletin yönetilmesi gerekir.

Örgüt içinde çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı önemli sorunların başında gelir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağı, söz konusu çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesini gerektirir. Çatışmanın analiz edilmesinde ve çözüme kavuşturulmasında görev alacak kimselerin, uzman, sabırlı, başka insanların tutum, davranış ve duygularını anlayabilen, bu konuda tecrübeye sahip biri olması gerekir [20]. Bu kimseler, örgüt içinden veya örgüt dışından görevlendirilebilir.

Çatışmayı Önleme ve Azaltma Yolları

Çatışmanın çözümü için öncelikle çatışmaya neden olan faktörlerin iyi tespit edilmesi, tanının iyi konulması gerekir. Bundan sonraki aşama, çatışmanın yapısının ayrıntılı olarak analiz edilmesidir. Çatışmanın yapısı analiz edilirken, aşağıdaki soruların cevapları aranır:

- Çatışmanın nedeni nedir ve çatışmanın tarafları kimlerdir?

- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın çözümü için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir?
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın ve çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek gerekir. Bu amaçla yönetici, önce çatışma nedenlerini objektif bir şekilde araştırmak, nedenlerini bulmak ve çatışmayı önleyici ya da çözümleyici en uygun yöntemleri ve çareleri uygulamak durumundadır.

Çatışma Çözme Yaklaşımları

Örgütlerde çatışmaları önleyici ve çözümleyici birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların temel amacı, çatışmayı tespit ederek, tanımlayarak ve etkileşimli bir yaklaşımla ya ortadan kaldırmak veya örgüt lehine dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Çatışma çözme yaklaşımlarını şu şekilde açıklayabiliriz [5]:

Kaçınma ve bağlanma yaklaşımı. Bu, çatışmayı görmezden gelmek demektir. Yönetici açık olarak taraf olmaz ve çatışmaya doğrudan müdahalede bulunmaz. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Kuşkusuz böyle bir yol çatışmayı çözmez; kısa vadede yararlı olabilir ancak uzun vadede örgütün ve yönetimin etkinliğini azaltır. *Çatışmaların küçük ve önemsiz olduğu ya da çatışmaların taraflarca daha iyi çözülebileceği durumlarda bu yöntem yararlıdır.*

Dondurma yaklaşımı. Düşmanlığın azalması, olumsuz duyguların yatışmasına kadar, bir başka deyişle sular biraz duruluncaya kadar beklemektir. Bu durumda yumuşatma uygulanır. Böylece gruplar arasındaki farklılıklar azaltılarak hepsinin birlik içinde var oldukları vurgulanmaya çalışılır. Ya da daha üst düzeyde amaçlar belirlenerek çatışan taraflar arasındaki farklılıkları unutup, daha önemli ve kapsamlı amaçlar için birleşmeleri ve yardımlaşmaları sağlanmaya çalışılır.

Sorun çözme yaklaşımı. Bu yöntemde çatışmanın üzerine tam anlamıyla ve açıkça gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar. *Özellikle iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan çatışmalarda bu yöntem etkilidir.*

Yumuşatma yaklaşımı. Bu yöntem, çatışmaya taraf olanlar arasındaki farklılıkların ve ortak çıkarların ön plâna çıkarılması suretiyle çatışmanın azaltılmasıdır. Yönetici böylece, çatışan tarafları yumuşatmaya, dayanışmaya ve uzlaşmaya sevk eder. Örneğin yöneticinin çatışan taraflara “Biz bir aileyiz.” yaklaşımı tarafları yumuşatabilir.

Güç ve otorite kullanma yaklaşımı. Çatışmaların yöneticinin gücünü, yetkisini ve otoritesini kullanarak çözmesi demektir. Bu yolu izleyen yönetici, “Burada yönetici benim. Bu iş böyle olacak!” der ve sorunu çözer. Kuşkusuz bu



Örgütlerde çatışmaları önlemek veya çözmek için önce çatışmanın ve çatışmaya sebep olan anlaşmazlığın kaynağına inmek gerekir.

karar ya da emir, taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir, ama çatışmayı durdurur. Ancak yönetici bu yolu sık kullanırsa, astların morali ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi olur. *Bu yöntem, özellikle acil ve zorunlu durumlarda veya örgütün çıkarı açısından gerekli ve önemli olduğu durumlarda yapılır [5].*

Amaç belirleme yaklaşımı: Bu yöntem, çatışan tarafların amaçlarından daha önemli amaçlar belirleyerek ve çatışan taraflar arasındaki farklılıkları bir tarafa bırakarak tarafların daha önemli amaçlar doğrultusunda birleşmelerini sağlar. *Özellikle kriz dönemlerinde yöneticiler bu tür yöntemler izlerler.*

Ödün verme yaklaşımı: Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından özveride bulunarak ortak noktada buluşurlar. Böylece çatışmanın ya da anlaşmanın bir galibi olmaz. Her iki taraf da taviz vererek anlaşmış olurlar. Ancak, kimin daha fazla özveride bulunduğu gücüne ve etkisine bağlıdır.

Kişileri değiştirme yaklaşımı: Çatışmaya taraf olan kişileri, örgüt içinde başka birimlere göndererek çatışmanın önlenmesi yoludur. Bu yöntem, sadece olumsuz sonuç doğuran ya da örgüte zarar veren çatışmalarda uygulanabilir.

Örgütsel ilişkileri değiştirme yaklaşımı: Özellikle karşılıklı bağımlılık gerektiren işlerden kaynaklanan çatışmalarda kullanılan bir yöntemdir. Örgütsel ilişkilerin yeniden düzenlenmesi ve geliştirilmesi, örgütte çatışmaları azaltıcı yönde etki yapar.

Cezalandırma yaklaşımı: Çatışmanın olumsuz sonuçlara vardığı, kişilere ve kuruma zarar verdiği noktada, çatışmaya sebep olanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgütsel yarar bakımından bir zorunluluktur. Aksi takdirde örgütün önemi ve gücü zayıflar.

Ara bulma yaklaşımı: Çatışmayı önlemek için, taraflar arasında hakem olarak bir uzman ya da danışman görevlendirerek hakemlik yaptırmak ve taraflar arasında olumlu bir yaklaşım sağlamak ve bir anlaşma ortamı hazırlamak çatışmanın çözümü bakımından yararlı olabilir. Böylece, dolaylı yoldan sorunlar çözülebilir, çatışma önlenabilir ve taraflar arasında uzlaşma sağlanabilir.

Ayak uydurma yaklaşımı: Yenilgiyi kabul etmek, boyun eğmek, itaat etmekle de çatışma ortadan kalkabilir. Ancak bu durum taraflardan birinin veya her ikisinin haksız olduğunu fark ettiğinde, iş birliğini devam ettirmek gerektiğinde, kayıpları asgaride tutmak durumunda, uyum ve istikrarın önem kazandığı durumlarda uygulanabilecek bir yöntemdir.

Rekabet yaklaşımı: Tarafları, “kazan-kaybet” durumları yaratmak, hasımlıktan yararlanmak, güç oyunları uygulamak, boyun eğmeye zorlayarak çatışma çözülmeye çalışılır.

İş birliği yaklaşımı: Problemi çözmeye istekli olmak, farklılıklarla yüz yüze gelmek ve görüş alış verişinde bulunmak, bütünleştirici çözümler aramak, herkesin kazançlı çıkacağı durumlar bulmak, sorunlara ve çatışmalara meydan okumak iş birliği yapmanın yollarıdır.



Yenilgiyi kabul etmek, boyun eğmek, itaat etmekle de çatışma ortadan kalkabilir.

Bireysel Etkinlik



- Çevrenizde şimdiye kadar örgütsel çatışmaların ve mobbingin mağduru olmuş insanlardan çeşitli şikayetler dinlemişsinizdir. Büyük umutlarla işe girmeye çalışan insanların iş yerlerinde yaşadıkları çatışma ve mobbing olaylarının yaygınlığı, işe girdikten sonra da insanın yaşamında sorunların bitmediğini göstermesi hususunda neler düşünüyorsunuz?



Özet

• Çalışma İlişkilerinde Çatışma

• Çatışma örgütlerde farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan kişiler arası veya gruplar arası anlaşmazlık durumlarıdır. Nedeni ne olursa olsun her örgütsel çatışma mutlaka olumlu veya olumsuz bir sonuçlar doğurur.

• **Örgütsel Çatışma:** Örgütsel çatışma örgütlerde farklı gruplar arasında yaşanan anlaşmazlık durumu olduğu gibi, birey veya grup ile örgüt yönetimi arasında yaşanan anlaşmazlık durumudur.

• Çatışma Süreci

• Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar bir süreci izler ve bu süreçte çatışma iki bakımdan ele alınabilir. Bunlardan biri “örgüt içi çatışmalar”, diğeri “örgüt dışı çatışmalar”dır. Örgüt içi çatışmalar çalışanlar arasındaki çatışmalar, sosyal gruplar arası çatışmalar, hasımlar ve karşıt gruplar arası çatışmalar, hiyerarşik (dikey) çatışmalar ya da ast-üst çatışmaları, eş düzey yöneticiler ve birimler arası yatay çatışmalar, merkez ve taşra örgütü arasındaki çatışmalar olarak ortaya çıkan çatışmalardır.

• Çatışma Yaklaşımları

• **Klasik Yönetim Anlayışına Göre Çatışma:** Klasik görüş otoriter bir yönetim anlayışını benimsediği ve görelî olarak kapalı sistemleri savunduğu için bu sistemlerde örgütün koyduğu kuralların dışında ve rollerin ötesinde başka davranışlar beklenmediği için örgütlerde görülen çatışmaların yıkıcı olduğuna inanılır

• **Modern Yönetim Anlayışına Göre Çatışma:** Geleneksel görüşü izleyen davranışçı veya modern görüş, çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder. Modern yaklaşım, çatışmanın çalışanların verimliliği üzerinde yapıcı bir etkisi olduğunu ileri sürmektedir.

• **Etkileşimci Yönetim Anlayışına Göre Çatışma:** Örgütsel çatışmayı farklı bir bakış açısıyla ele alan bu yaklaşıma göre çatışma grup içinde olumlu bir güçtür. Bu yaklaşım klasik yaklaşımda olduğu gibi çatışmayı kötü bir şey olarak değil, aksine onun gerekli olduğunu ileri sürer.

• Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

• **İletişime İlişkin Nedenler:** Yetersiz bilgi alışverişi, algılama ve yorumlama farklılıkları, iletişim engelleri.

• **Biçimsel Yapıya İlişkin Çatışma Nedenleri:** Büyüklük, bürokratik nedenler, denetim biçimi, katılım. örgütsel değişim, örgütsel iklim, işlevsel ve görevsel bağlılık, kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları, yönetsel belirsizlikler, yönetim biçimleri, örgütlerde farklılaşma, rekabetçi statü farklılıkları

• **Kişisel Nedenlerden Kaynaklanan Çatışmalar:** Kişilik yapıları, İnsanın mütecaviz doğası.

• Örgütsel Çatışma Türleri

• Örgütlerde çatışmalar çok farklı düzey ve biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar bireyin kendi içindeki çatışması, bireyler arası çatışma, küçük gruplar içindeki çatışma, gruplar arası çatışma, bölümler arası çatışmadır.

• Örgütsel çatışmaların örgütsel yapı içindeki yerine göre şu türleri vardır: *Dikey çatışma, yatay çatışma, işlevsel/görevsel çatışmalar*.

• Örgütsel Çatışmanın Yönetimi

• Yönetimde, yönetici otoritesini ve insanları yönetme becerisini, sorun çözerek gösterir. Örgüt içinde çatışmaları önlemek, yönetimin karşılaştığı önemli sorunların başında gelir. Çatışmaların çözümünde birden fazla yöntem uygulanmaktadır.

• **Çatışma Çözme Yaklaşımları:** Kaçınma ve bağlanma yaklaşımı, çatışmayı dondurma yaklaşımı. Sorun çözme yaklaşımı. Yumuşatma yaklaşımı. Güç ve otorite kullanma yaklaşımı. Amaç belirleme yaklaşımı. Ödün verme yaklaşımı. Kişileri değiştirme yaklaşımı. Örgütsel ilişkileri değiştirme yaklaşımı. Cezalandırma yaklaşımı. Ara bulma yaklaşımı. Ayak uydurma yaklaşımı. Rekabet yaklaşımı. İşbirliği yaklaşımı.

DEĞERLENDİRME SORULARI

1. Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın temel unsurlarından biri değildir?
 - a) Anlaşmazlık
 - b) Zıtlasma
 - c) Kırgınlık
 - d) Uyumsuzluk
 - e) Birbirine ters düşme
2. Aşağıdakilerden hangisi çatışmanın olumlu yanlarından biridir?
 - a) İş için harcanacak enerjiyi başka yönle çekmesi
 - b) Birey ve grupları kutuplaştırması
 - c) Farklılıkları derinleştirmesi
 - d) Bireylerin ve grupların kendi çıkarları üzerine odaklanması
 - e) Soruna karşı ilgiyi arttırması
3. Aşağıdakilerden hangisi algılanan çatışmanın özelliklerinden biridir?
 - a) Özellikle değişme dönemlerinde ortaya çıkabilir.
 - b) Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres belirgin şekilde ortaya çıkar.
 - c) Çatışma bu noktada çok belirgindir.
 - d) Üyeler tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar.
 - e) Genellikle bir örgüt üyesinin bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını engellemesiyle ortaya çıkar.
4. Aşağıdakilerden hangisi örgütsel çatışmanın örgütsel yapıya ilişkin nedenlerinden biri değildir?
 - a) Büyüklük
 - b) Bürokratik nedenler
 - c) Katılım
 - d) Denetim Biçimi
 - e) Kişilik Yapıları
5. Aşağıdakilerden hangisi çatışma çözme yaklaşımlarından biri değildir?
 - a) Ödüllendirme yaklaşımı
 - b) Kaçınma ve bağlanma yaklaşımı.
 - c) Dondurma yaklaşımı.
 - d) Sorun çözme yaklaşımı.
 - e) Amaç belirleme yaklaşımı.

6. Aşağıdakilerden hangisi çatışma yapısı analiz edilirken cevaplanması gereken sorulardan biri değildir?
- a) Çatışmanın nedeni nedir?
 - b) Çatışmanın tarafları kimlerdir?
 - c) Çatışmaya neden olan gizli nedenler nelerdir?
 - d) Çatışma ne zaman başlamıştır?
 - e) Birden fazla çözüm var mıdır?
7. Çatışmaya taraf olan kişilerin, örgüt içinde başka birimlere gönderilerek çatışmanın önlenmesi yolu aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Ara bulma yaklaşımı
 - b) Ayak uydurma yaklaşımı
 - c) Cezalandırma yaklaşımı
 - d) Kişileri değiştirme yaklaşımı
 - e) Yumuşatma yaklaşımı
8. Finans bölümü ile yönetim bölümünün bazı yatırımlar için kaynak bulma ve zamanlama yapma bakımından görüş ayrılıklarına düşmeleri hangi tür çatışmaya neden olur?
- a) Grupsal çatışmalar
 - b) Gruplar arası çatışmalar
 - c) Bölümler arası çatışmalar
 - d) Örgütler arası çatışmalar
 - e) Bireyler arası çatışmalar
9. Aşağıdakilerden hangisi iletişime ilişkin örgütsel çatışma nedenlerinden biridir?
- a) Algılama farklılıkları
 - b) Denetim biçimi
 - c) Katılmalı yönetim
 - d) Örgütsel değişim
 - e) Örgütün büyüklüğü
10. Genellikle bir örgüt üyesinin bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını engellemesiyle ortaya çıkan çatışma türü aşağıdakilerden hangisidir?
- a) Gizli çatışma
 - b) Süreğen çatışma
 - c) Algılanan çatışma
 - d) Açık çatışma
 - e) Hissedilen çatışma

Cevap Anahtarı

1.c, 2.e, 3.d, 4.e, 5.a, 6.d, 7.d, 8.c, 9.a, 10.d

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Aydın, Mustafa (1984). "Örgütlerde Çatışma", Ankara: Bas-Yay Matbaası
- [2] Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal, (1996). " Davranış Bilimleri", İstanbul: Avcıol
- [3] Bumin, Birol (1990). " İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi", Ankara: Bizim Büro
- [4] Güney, Salih (2009). " Davranış Bilimleri", Ankara: Nobel
- [5] Tutar, Hasan (2016), Örgütsel Davranış, Detay Yayıncılık, Ankara
- [6] Dubrin, Andrew (1994). " Applying Psychology; Individual And Organizational Effectiveness", New Jersey: Prentice Hall
- [7] Ertekin, Yücel (1982). "Örgütsel Çatışma", Yönetim Psikolojisi II, No: 201, Ankara: TODAİE
- [8] Eren, Erol (1993). " Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Ankara: Beta
- [9] Güney, Salih (2009). " Davranış Bilimleri", Ankara: Nobel
- [10] Lloyd, Peter (1990). " Introduction To Psychology", New York: W. Collins Pub. Co.Ltd.
- [11] Helriegel, D., J. Slocum and R. Woodman(1998)şİ. " Organizational Behavior", New York: West Publ.
- [12] Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2010). " Örgütsel Davranış", Bursa: Ekin
- [13] Luthans, Fred (1992). " Organizational Behavior", New York: McGraw Hill Co.
- [14] Robbins, Stephen P. (1994). " Örgütsel Davranışın Temelleri", (Çev; S. A. Öztürk) Eskişehir: Etam Aş.
- [15] Nelson, D. L. and Quick, J. C. (1995). " Organizational Behavior", Minneapolis: Alternate Ed. West Pub. Com.
- [16] Silah, Mehmet (2005). " Endüstride Çalışma Psikolojisi", Ankara: Seçkin
- [17] Stoneer, James E. and Freeman R. Edward (1989). " Management", New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- [18] Şimşek, M. Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (2001). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", Ankara: Nobel
- [19] Vecchio, Robert (1991). "Organizational Behavior", ForthWorth: The Dryden
- [20] Schein, Edgar (1978). " Örgütsel Psikoloji (Çev: Mustafa Tosun)", Ankara: TODAİE.