ÇATIŞMANIN SEBEPLERİ VE YÖNETİMİ

Adnan Ceylan
GYTE, İşletme Bölümü

Ercan Ergün
GYTE, İşletme Bölümü

Lütfihak Alpkan
GYTE, İşletme Bölümü

Özet: Bu makale çatışma yönetimine katkıda bulunmak amacıyla çatışmanın tabiatını, türleri, sebepleri ve taraflarını incelemektedir. Çatışmanın tanımı sınırlı rekabet şeklindeki bir mücadele ya da taraflar arasındaki geçimsizlik veya anlaşmazlık olarak yapıldıktan sonra varlığının kaçınılmaz ve hatta eğer başarıyla yönetilirse işlevsel faydaya sahip olduğu üzerinde durulmuştur. Bir sanayi kuruluşunun 120 çalışanı üzerinde yaptığımız bir anket çalışması sonucunda çatışmanın çok sayıdaki sebebi ve çözüm yolları hakkında bir fikir sahibi olabilmek mümkündür.

Anahtar Kelimeler : *Çatışma, Çatışma Yönetimi, İşlevsel Çatışma*

Abstract: This study has been conducted in order to investigate the nature, types, reasons and parties of conflict, and thus to contribute to the conflict management. After defining the concept of conflict as "a struggle in the form of a limited competition" or "disagreement or discord among the parties" , this article has mentioned the fact that conflict is unavoidable and also if managed properly, it can bring to the organization some functional advantage. In this respect, we conducted a questionnaire study among 120 employees in an industrial firm, some significant findings about reasons and resolution methods of conflict have come out.

Keywords: *Conflict, Conflict Management, Functional Conflict*

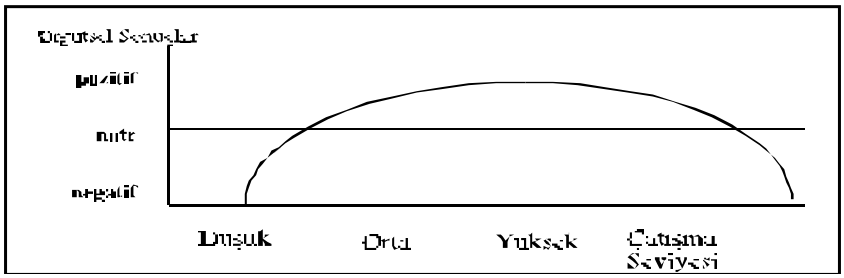
1. ÇATIŞMANIN TANIMI VE AŞAMALARI

1.1. Çatışmanın Tanımı

Tüm canlılar yaşamlarını sürdürmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadır. Bir canlı organizma, yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediğinde eğer bir engelleme ile karşılaşırsa sıkıntı ve gerginlik meydana gelmektedir. İnsanlar bakımından da çatışma fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sıkıntılardan doğan gerginliklerdir (Bingöl, 1996: 261).Çatışma olgusu insan yaşantısının her kesiminde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkar edilemeyecek bir kavramdır ve yapısal olarak çok farklı olan örgütlerin bile ortak bir paydası çatışmanın mevcudiyetidir (Ergün, 1997: 139).

Günümüzde artan rekabet, globalleşme, kültürel farklılıklar ve işgücünün bölünmesi nedeni ile organizasyonlar, yoğun bir şekilde çatışma potansiyeli ile karşı karşıyadır. Yöneticiler zamanlarının % 21'ini çatışma problemlerini çözümlemeye harcamaktadırlar. Son yapılan bir araştırmaya göre, yöneticilerin en öncelikli işleri arasında çatışma yönetiminin yeri ilk on iş içinde yedinciliktir (Caudron, 1999 : 26). Bu da çatışma konusunun önemini ve sistemli bir şekilde yönetilmesi gereğini ortaya koymaktadır. O halde çatışma nedir?Genel olarak çatışma, rekabet ile rakipleri yok etme arasındaki sınırlar içindeki mücadeledir. Dar anlamda ise çatışma, iki veya daha fazla taraf arasında, tutarsız amaçların, tavırların davranışların ve duyguların yol açtığı zıtlık, geçimsizlik ve anlaşmazlıklardır(Pondy, 1967: 296). Organizasyonlardaki çatışma bir grubun diğer gruba karşı çıkmasını ve bir grubun amaçlarına ulaşmak için öbür grubun engellemelerine karşı önlem almasını da kapsamaktadır. Birbirleriyle uyuşmayan amaçların algılanması ve gruplar arasındaki güç mücadelesi çatışmanın kritik nedenleridir. Çatışmanın negatif etkiler doğurduğunu söyleyebilir miyiz?

Klasik yönetim anlayışına sahip yöneticiler, çatışmanın örgüt için zararlı olduğuna ve ortadan kaldırılması gereğine inanmaktaydılar. Bu görüşe katılmayanlardan Caudron "çatışma yönetimi ile ilgili ne öğrendiysem hepsini annemden öğrendim" deyip şöyle devam ediyor:" bize hep kavga etmenin duygusuz boğaların işi olduğu öğretilmişti, nazik ve tertipli kişiler başkaları ile iyi geçinmeye çalışmalı idi. Fakat böyle bir düşünce aslında çözdüğünden daha çok problem yaratır." (Caudron, 1999: 25). Özellikle, 90'lı yılların başlarında davranış bilimciler, makul düzeydeki çatışmanın organizasyonların gelişimi için gerekli olduğunu ve çatışmanın yönetimi konusunu tartışmaya başlamışlardır (Robbins, 1994:548-9).Şekil-1'de çatışma seviyeleri ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki görülmektedir.



Şekil-1: Çatışma Yoğunluğu ve Örgütsel Sonuçlar

Şekilde de görüldüğü gibi, yöneticiler örgüt için pozitif sonuçlar doğuran: Yeni fikirler oluşturan, yaratıcılığı teşvik eden, örgütün canlılığını artıran, kişi ve grup kimliklerinin oluşturulmasına yardımcı olan, fonksiyonel çatışmayı artırmak; negatif sonuçlar doğuran, örgütsel enerjiyi ve kaynakları boşa kullandıran, psikolojik ortamı tehdit ederek grup birliğini bozan, düşmanlık ve saldırganlık davranışlarını artıran fonksiyonel olmayan çatışmaları azaltmak isteyeceklerdir (Gray vd.,1984:488-91). Çatışmayı bir güven ve anlayış ortamı kurmak için kullanabilirsiniz. Her örgütün içinde çatışma vardır. Çatışma öğrenme ve yenilik için bir fırsattır. Çatışmanın büyüklüğü ne olursa olsun, olumlu ve işbirlikçi bir kültür kurmak için çatışmayı nasıl yönettiğimiz çok önemlidir(Van Slyke, 1997:17). Basit olarak çatışma özellikle sıkıntılı zamanlarda yaratıcılığın potansiyel kaynağıdır. Zaten, her şey iyi gider de çatışma çıkmazsa yenilik için gerek de kalmaz. (Caudron, 1999: 26). Dikkatle gerçekleştirilmiş bir dizi akademik çalışmada, Schweiger, Amason ve meslektaşları çatışmanın daha çok alternatifi hesaba katmaya, seçeneklerin daha iyi anlaşılmasına ve genel olarak daha etkin karar vermeye neden olduğunu bulmuşlardı; Tjosvold ise yüksek seviyeli çatışmanın daha iyi performansla ilgili olduğunu ortay çıkardı. (Eisenhardt vd., 1997: 43)

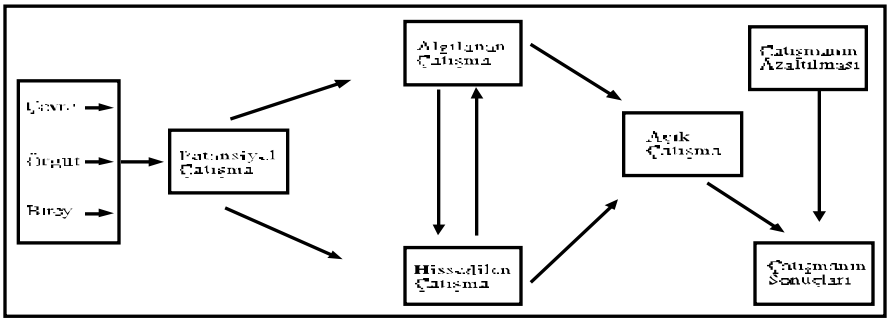
1.2. Çatışmanın Aşamaları

1.2.1. Potansiyel Çatışma

Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir. Örneğin örgüt içinde, amaçlar konusundaki önemli farklılıklar, kaynakların kıt olması gibi durumlar, bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır (Gordon, 1991: 469).

1.2.2. Algılanan Çatışma

Algılanan Çatışma, çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir (Bumin, 1990: 23-4). Bazen çatışmanın sadece algılama farklılıkları nedeniyle ortaya çıkması da muhtemeldir. Çatışma potansiyel çatışma faktörleri mevcut olmasına rağmen algılanamayabilir. Çatışmanın algılanmasını iki mekanizma sınırlandırır. İnsanlar farkında oldukları çatışmaları gizli tutabilir. Örgütlerde çatışma için birçok durum olmasına rağmen, bireyler seçici olarak bunların bazılarına odaklanarak, üstesinden gelmeye çalışabilir. Potansiyel çatışma, çatışmanın algılanmasında her zaman öncelikli değildir. İnsanlar çatışma olmadığı halde bile, olayları çatışma varmış gibi algılayabilirler.



Şekil-2: Çatışma süreci

1.2.3. Hissedilen Çatışma

Hissedilen çatışma, çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Çatışma olgusunun duygusal boyutudur. Bazı çatışmalar hissedilen çatışma düzeyinde değildir. İki kişi birbiriyle aynı fikirde olmamalarına rağmen birbirlerine karşı düşmanlık beslemezler. Herhangi bir sorunun çözümünde anlaşmazlık olduğunda kişisel olarak bir şey yapmazlar.

Diğer bazı çatışmaların güçlü duygusal boyutları vardır. İki taraf düşmanlıklarını sözle ifade ettikleri gibi, ender durumlarda da fiziksel olarak ifade edebilirler. Şekil-2'de algılanan çatışmada hissedilen çatışmaya doğru giden ok, daha önceden tarafların algıladığı çatışma şartlarının mevcut olduğunu ve bunların çatışmayı kişiselleştireceği ihtimalini gösterir. Düşmanlıklara dayalı bir çatışmayı yönetmek çok zordur. Hissedilen çatışma, kişilerin birbirlerine karşı değer yargı ve tutumlarını da içermektedir. Kişilerarası işbirliğine yönelik yüksek güvenilirlik ve değerler algılanan çatışmanın düşük düzeyli olmasını sağlamaktadır. Şekil-2'de hissedilen çatışmadan algılanan çatışmaya doğru giden ok ise, hissedilen çatışmanın algılanan çatışmayı etkilediğini göstermektedir

1.2.4. Açık Çatışma

Açık çatışma, çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği; karşılıklı tartışma, birbirine ağır dil ve sözler kullanma, belirli bilgi ve verileri karşı tarafa göndermeme, hatta kaba kuvvet kullanma vb. şekillerde ortaya çıkabilen davranışlardır.

1.2.5. Çatışmanın Sonucu

Sürecin son halkasıdır. Eğer çatışma bireylerin kabul ettiği şekilde karara bağlanırsa, potansiyel çatışma ortadan kalkacaktır. Fakat çatışmanın kırıntıları varlıklarını sürdürür. Yeni bir çatışma için neden olabilir. Örneğin kıt kaynakların kullanımıyla ilgili tartışmaların sonucu genellikle uzlaşma yoluyla karara bağlanır. Bu uzlaşmada hiç bir taraf istediğini tam olarak elde edemediği için, bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın sebebinin oluşturabilir.

2. Çatışma Nedenleri

Aynı düzeydeki bireylerin, ast ve üstlerin veya kurmay-komuta kademesindeki yöneticilerin çatışmaları şeklinde tezahür eden bireysel çatışmalar örgütlerde çok sık olarak yaşanmaktadır. Etkili bir çatışma yönetimi açısından bu çatışmaların iyi teşhis edilmesi, nedenlerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi gerektiği kanaatindeyiz. Bireysel çatışmaların nedenlerini iki ana kategoride sınıflandırabiliriz: Örgütün ve işin doğasından kaynaklanan yapısal faktörler, bireylerarası farklılıklardan kaynaklanan kişisel faktörlerdir.

2.1. Yapısal Faktörler

*** İş Bölümü:** İş bölümü nedeniyle, uzmanlaşmaların, farklılaşmaların ve yeni uzmanlıkların ortaya çıkması, bunların da kendilerine uygun değer yargıları ve normları oluşturması farklı algılamaların kaynağını teşkil etmekte bireyler ya da bölümler arası çatışmaları oluşturmaktadır(Aydın, 1984: 11-2).

*** Fonksiyonel bağımlılık:** Fonksiyonel olarak birbirine bağlı grup veya bölümlerden herhangi birinin işlevlerini zamanında yerine getirmemeleri, diğer bölümün işlerini aksattığında, bu iki bölüm veya bireyler arasında çatışmalara neden olabilir (Tengilimoğlu, 1991: 132).

*** Kıt Kaynaklar:** Belirli bir zamanda bir çok kişi veya grup aynı kaynağı, teçhizat, hizmet para vb. paylaşmak zorunda kaldığında, potansiyel olarak çatışabilirler.

*** Amaç Farklılıkları:** Çalışma gruplarının amaçları açık ve net değilse veya farklı ise gruplar arası veya bireyler arası çatışmalara neden olabilir.

*** Statü Farklılıkları:** Örgütlerdeki bazı kişi veya grupların kendi statülerini diğerlerinden farklı ve daha fazla prestijli görmeleri nedeniyle iletişim ve algılama problemlerinin ortaya çıkmasıyla bireyler ve gruplar çatışabilirler.

*** Örgütün Büyüklüğü** : Örgüt büyüdükçe, formalleşmenin ve ikincil ilişkilerin artması nedeniyle çatışmalar artabilir.

*** Yetki Belirsizliği:** Yetki ve sorumlulukların açık ve net olarak belirlenmemesi, problemlerin çözümünde çatışmaların yaşanmasına neden olabilir (Huczynk vd., 1991: 550).

2.2. Bireysel Faktörler

Bireylerarası beceri ve yetenekte, kişilik yapılarındaki, bakış açılarındaki, değerlerindeki, ahlaki yargılarındaki, duygularındaki farklılıklar ve iletişim engelleri nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabilir (Bartol vd., 1991: 579).

*** Beceri ve Yetenek Farklılıkları:** Özellikle fonksiyonel bağımlılıkların olduğu işlerde, çalışanlar arasındaki beceri ve yetenek farklılıkları çatışmanın nedeni olabilir. Örneğin tecrübeli işgörenlerin acemilerle birlikte çalışması potansiyel çatışma yaratabilir.

*** Kişilik Farklılıkları:** Kişilik yapılarının farklı olması da bir çatışma yaratabilir. Örneğin, mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip olan birisi, işlerinin mükemmel olmasını isterken, meslektaşı da, işleri umursamıyorsa, potansiyel bir çatışma olabilir.

*** Algısal Farklılıklar:** Algısal farklılıklar da çatışmaya yol açabilir. Bir alanın algılanması ile motive olmuş çalışanların algılamaları farklı olabilir. Personeli neyin motive edeceği konusunda, yöneticiler ve işgörenler aynı algısal düşünceyi paylaşmıyorlarsa, ödül sistemi çatışma yaratabilir (Litterer, 1970 : 334).

*** Ahlaki Yargılar ve Değerler:** İnsanlar kendi sınıflarının değer ve ahlaki yargılarına sahiptir. Bu değer ve yargılarını iş yerlerine taşırlar. Ahlaki yargı ve değerlerdeki farklılıklar uyuşmazlığın kaynağı olabilir. Örneğin kıdemli, yaşlı işgörenle genç işgörenin durumu gibi.

*** Duygular:** Bireylerin ruhi durumları çatışmanın nedeni olabilir. Örneğin evdeki problemler işe yansırsa, ilgili duygular diğerleri ile anlaşmada zorluk yaratabilir.

*** İletişim Engelleri:** Fiziksel farklılıklar, lisan ve önyargılar vb. iletişim engelleri, mesajların çarpıtılmasına yol açar. Ayrıca iletişim kanalındaki[1] aksaklıklar da yanlış anlaşmalara ve çatışmalara yol açabilir.

3. Çatışmayı Yönetme Stratejileri

3.1. Çatışma Yönetiminin Felsefesi

Davranışsal yönetiminin üç farklı felsefesi vardır. Geleneksel düşünce tarzına göre bütün çatışmalar kötü ve potansiyel olarak örgüte zararlıdır. Bu felsefede çatışma yöneticiler tarafından sona erdirilecek bir sıkıntı olarak görülür.

Örgütsel felsefede ise, çatışma örgüt için kaçınılmazdır. Bu örgütün doğasından kaynaklanmaktadır. Örgütün üyeleri bunu örgütsel davranışın bir parçası olarak kabul etmelidirler. Çatışma, davranışçı felsefe tarafından örgütte pozitif bir role sahip olarak tanımlanmasına rağmen çatışmanın artması onaylanamaz.

Çatışmanın ilk iki felsefesi tanımlayıcıdır. Üçüncüsü yani etkileşimci felsefe ise çatışma yönetimi hakkında kuvvetli bir normatif perspektife sahiptir. Etkileşimci felsefenin temeli şu fikirlere dayanmaktadır:

1- Çatışma organizasyonun yaşaması için gereklidir.
2- Yöneticiler örgütlerde gerekli olduğu durumlarda, çatışmayı teşvik etmelidir.
3- Çatışma yönetimi hem çatışmanın artırılmasını hem de azaltılmasını kapsar.
4- Çatışma yönetimi yöneticilerin ana sorumluluğudur.

Bireyler arası çatışmayı çözüm stratejilerinin temel amacı çatışmayı tamamen ortadan kaldırmak değil, makul bir seviyede tutmaktır. Çatışma gereğinden fazla yüksek veya düşükse fonksiyonel değildir. Eğer çatışma seviyesi fonksiyonel olmayan yüksek ise, çatışmayı azaltıcı stratejiler, fonksiyonel olmayan düşük ise çatışmayı artırıcı stratejiler uygulanmalıdır.

3.2. Çatışma Çözüm İlkeleri

Thomas ve Kilmann (1974) çatışmanın stratejik çözümünü bir matriste toplamıştır (Strom-Gottfried, 1998: 402): çekilme (ben bırakıyorum- sen kazan), uyuşma (senin kazanmana izin veriyorum), uzlaşma (biraz sen kazan, biraz da ben, biraz sen taviz ver, biraz da ben), rekabet (ben kazanayım, sen kaybet), işbirliği (ben de kazanayım sen de kazan).

Çatışmanın azaltılmasında uygulanan temelde iki strateji söz konusudur, Birincisi bireyler arası rekabete dayalı kayıp-kayıp veya kazan-kayıp stratejileri diğeri ise, bireyler arası işbirliğine dayalı kazan-kazan stratejisidir (Newstrom ve Davis, 1993: 397-8):

3.2.1. Rekabet Stratejileri

Taraflar arasında yarışma söz konusudur ve bazı yan etkileri vardır:

1)İletişim kanalı taraflar (gönderici ile alıcı) arasındaki bağdır; fiziksel (beş duyu), mekanik (telefon, telsiz,v.s.) ve örgütsel iletişim kanallarından söz edilebilir.(Akat, 1994:279)

*** Kayıp-Kayıp Yaklaşımı:** Kısa vadede çatışmayı azaltmak için kullanılan bir yöntemdir. Sonuç itibariyle de hiç bir tarafı memnun etmez. Çatışmadan kaçınma, uzlaşma, yumuşatma, hakeme veya kurallara başvurma gibi şekilleri uygulanabilir.

*** Kazanç- Kayıp Yaklaşımı:** Bu yaklaşım, rekabetin çok yoğun olduğu bir tarafın açık bir şekilde kazandığı diğer tarafın kaybettiği durumda ortaya çıkmaktadır. Taraflardan biri diğerine hakimse, kazanç -kayıp yaklaşımı uygulanabilir. Kazanç-kayıp nitelikli çatışmalar, otoriter emirler veya çoğunluk kuralıyla azaltılabilir.

3.2.2. İşbirliği Stratejileri

İşbirliği stratejileri her iki tarafın da kazanmasını amaçlamaktadır. Her iki tarafın da amaçları ve ihtiyaçları bellidir. İlişkiler açıktır. Enerji ve yaratıcılık bu ihtiyaçların karşılanmasına yöneltilmiştir. Problem çözme, entegrasyon, yardımlaşma, personelin değiştirilmesi, müzakere etme, kaynakların genişletilmesi gibi, yöntemler uygulanabilir.

Tüm bu çözümlerde bazı avantajlar ve dezavantajlar vardır. Ancak işbirliği sayesinde kabul edilebilir bir sonuca ulaşılır. Hem de taraflar arasındaki ilişki bozulmaz . İşbirliği açısından çatışma çözüm yaklaşımları iki kategoride toplanabilir. Bunlar yardımlı ve yardımsız yaklaşımlardır. Yardımlı yaklaşımlarda arabuluculuk ve hakemlik gibi üçüncü tarafların müdahale ettiği çözüm arayışları gibi yollara başvurulur. Yardımsız yaklaşımlarda taraflar kendi kendine işbirliği yaparak çatışmayı çözmeye çalışırlar (Strom-Gottfried,1998:402-3).

Taraflar birbirleri ile iletişim halindeyken işbirliğini sağlamaya niyetli iseler öncelikle kendi tutum ve davranışları ile ilgili olarak özen göstermeleri gereken hususlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Flanagan, 1999:64):

- Geri besleme alış-verişine özen gösterin
- Dürüst ve açık olun
- Hüküm vermeyin, tanım yapın
- Genelleme yapmayın, spesifik olun
- Duygu veya düşüncelerinizi ifade derken kişilik zamirleri (ör: "ben") kullanın
- Sözlerinizle vücut diliniz çelişmesin
- Sadece değişebilecek şeylere odaklanın

Yardımlı işbirliği yaklaşımlarında insan kaynakları uzmanları ve hat yöneticileri genellikle çözüm sürecini kolaylaştırırlar. İnsan Kaynakları Bölümü yapıcı çatışmanın ortaya çıkmasında anahtar bir role sahiptir. İnsan Kaynakları yöneticileri başkalarından bir şey öğrenmeye yönelik, yeni ve farklı yaklaşımlar sunmak isteyen işgörenleri herkesin önünde takdir edip çatışmaya tolerans göstererek çatışmanın değerini modelleyebilirler (Caudron, 1999:26).

Etkin bir çatışma yönetimi için taraflar arasında işbirliğini tesis etmeye çalışan uzmanların öncelikli olarak çatışmanın durumunu anlamaları ve tarafları yanlış anlaşmalardan ve önyargılardan arındırmaları ve birbirlerine güven duymalarını sağlamaları gerekir. Bu amaçla etkin bir çatışma yönetiminde ilk adım olarak cevap bulunması gereken bazı temel sorular vardır (Gulbranson, 1998:8):

* Taraflar için konunun göreceli önemi nedir ? Bu soru ilk birkaç dakika içerisinde çatışmayı başarılı bir sonuca götürebilir. Çünkü böylece diğer taraf ile anlaşmak daha kolay olabilir.

* Bu özel konunun sahibi hangi kişi veya bölümdür gibi bu çatışmanın kaynağı neresidir ? Çözümü bulmak için bir problemin başına gitmek genelde daha iyidir ?

* Her göreceli bölümde ne kadar kişi değişimden etkilenecektir? İnsanları değiştirmek nesneleri değiştirmekten daha zordur. Bu yüzden kişinin etkileneceğine bakmak gerekir. Böylece değişimi etkilemenin zorluk derecesi belirlenebilir.

* Her göreceli bölümde değişim neleri etkileyecektir? Şu anda incelenmekte olan uygulamada ki değişiklikler tarafından etkilenecek raporlar, formlar ya da teknikler vasıtasıyla değişimin zorluk derecesi ölçülebilir.

* Üst yönetimin görüşü nedir ? Üst yönetimin mevcut probleme ve tartışılan çözüm önerilerine yönelik olarak sunabileceği görüşlerini çok iyi bir şekilde öngörebilmek gerekir.

Yardımlı işbirliği yönetmek için özel yetenek ve hassasiyet gerekir. Aracılar olarak amaç sadece işbirliğini sağlamak olmayıp, aynı zamanda firma içinde, işgörenlerin çatışmayı kabul etmeyi öğrendikleri ve çatışma yoluyla örgütü güçlendirdikleri bir ortam oluşturmaktır. Bunun için izlenecek adımlar şunlardır (Van Slyke,1997:8):

1. Bir işbirliği çerçevesi oluşturun
2. Fikir ve duyguları paylaşın
3. Bakış açılarını anlayın
4. Karşılıklı kazanç için alternatifler oluşturun
5. Konsensüs ve fikir birliğine ulaşın

Çatışmayı fikir ayrılığından fikir alışverişine çevirerek bir anlayış ve güven atmosferi oluşturabiliriz. Bu bizi karşılıklı fayda sağlayan kazan-kazan anlaşmalarına götürür. İşbirlikçiler hem kendilerini hem de başkalarını tatmin eden çözümler aramayı öğrenebilirler. Onlara göre çatışma, öğrenme ve yenilik için bir fırsattır.

4. Uygulama

Bu araştırma bir işletmenin her kademe ve bölümde çalışanların çatışma olayını nasıl algıladıklarını çatışmaya sebep olan sorunları ve çözüm önerilerini teorik bilgiler ışığında test etmeye yöneliktir. Günümüzde işletme yöneticilerinin en önemli görevlerinden birisi de örgüt içindeki çatışmaları yönetmektir. İyi bir çatışma yönetimi ise ancak çatışmaya yol açan sebepleri tespit etmekle mümkündür. Bu çalışma sözü edilen sebeplerin ortaya konulması yoluyla etkili bir çatışma yönetimi sağlayarak işletmenin verimliliğini artırmaya yöneliktir.

Bu araştırmanın evreni ASSAN Alüminyum Fabrikası'nda çalışanlardır, ve bu evren içinde evreni temsil edecek 120 denek örnekleme olarak tespit edilmiş. Bilgi toplama, aracı tüm evrene uygulanmamıştır. Deneklerden 97 tanesi anketi yanıtlamıştır. Bu miktar örneklemenin yüzde % 81.'sini temsil etmektedir. Bu oranın

örneklemi aynı zamanda evreni temsil edici nitelikte olduğu düşünülerek istatistiksel analizler yapılmıştır. Anketi uygulayacağımız 120 denek seçilirken işletmenin personel yöneticisi ile görüşülerek 60 mavi yakalılar ve 60 da beyaz yakalılar seçilmiştir. Bu sayede anketin bütün bölümlere bütün mevkilere ulaşması sağlanmıştır.

4.1.Bulgular

4.2.1.Çatışma Sebepleri

* İş Tanımlarında Belirsizlik: Yaptığımız anket çalışmasının sonuçlarına göre çalışanların çoğu görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizliği örgütsel çatışma nedenlerinden önem derecesine göre en önemlisi olarak görmektedirler. İşletme büyüdükçe görev, yetki ve sorumluluklar artmakta bunların tespiti ve dağıtımı açık ve net bir şekilde yapılamayınca çatışmaya kadar varan belirsizlik ve karışıklıklar çıkmaktadır.

Tablo 1: Yaş Gruplarına Göre Görev Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği

Görev Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği	ÇOK ÖNEMSİZ %	ÖNEMSİZ %	KARARSIZ %	ÖNEMLİ %	ÇOK ÖNEMLİ %	SATIR TOPLAMI %
Yaş grupları 18-25		23.5	9.1	11.5	31.6	21.5
26-35	100	23.5	18.2	53.8	50	43
36-45		47.1	63.6	30.8	10.5	29
46-55		5.9	9.1	3.8	7.9	6.4
SÜTUN TOPLAMI %	1.1	18.3	11.8	28	40.9	100

Tablodan da anlaşılacağı üzere tüm yaş grupları görev, yetki ve sorumluluklarda yaşanan belirsizliklerin çatışma oluşumu üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Özellikle toplam denek sayısının -%43 oranı ile- en büyük bölümünü oluşturan 26-35 yaş grubundaki çalışanlar, bu belirsizliklerin etki açısından "çok önemli" ya da "önemli" olduğunu belirtenlerin yaklaşık yarısını oluşturmaktadırlar. Genelde baktığımızda ise deneklerin yaklaşık %70'i onlarla aynı kanaattedir. Belirsizliğin etkisini çok önemsiz görenler ise sadece %1.1'dir ve bu görüş yine 26-35 yaş grubundan bir deneğe aittir.

Tablo 2: Öğrenim Durumlarına Göre Görev Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği

Görev Yetki ve Sorumluluk Belirsizliği	ÇOK ÖNEMSİZ %	ÖNEMSİZ %	KARARSIZ %	ÖNEMLİ %	ÇOK ÖNEMLİ %	SATIR TOPLAMI %
Öğrenim Durumu:İLKOKUL		6.25	18	6.7		5.5
ORTAOKUL		6.25	18	3.3		4.4
LİSE	50	75	36	63	68.8	63.7
LİSANS(teknik)		6.25	18	6.7	31.2	16.5
LİSANS(sosyal)		6.25	9.1	10		5.5
MASTER-DOKTORA	50			10		4.4
SÜTUN TOPLAMI %	2,2	17,6	12,1	33,0	35,2	100,0

Öğrenim durumlarına göre grupladığımızda da deneklerin yaklaşık %70'nin görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizliklerin çatışmaya yol açtığı fikrine oldukça önem verdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu oranın yüksek çıkmasında en büyük rol sahibi olan grup zaten deneklerin %63.7'sini oluşturan Lise mezunları grubudur. Bunun yanı sıra teknik eğitim almış üniversite mezunları da Lise mezunları gibi bu belirsizliği çok önemli görenler arasındadır.

b) İletişim Eksikliği:

Yöneticilerin başarılı bir organizasyon ve koordinasyon sistemi kurmalarının en önemli araçlarından biri etkin ve verimli bir iletişim mekanizmasıdır. Deneklerden çatışma oluşumu üzerine iletişim mekanizmasının ne gibi etkileri olduğunu değerlendirmelerini istediğimizde onlar da çatışma ile iletişim eksikliği arasında yakın bir ilişki olduğunu vurguladılar. Aşağıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere denekler genel olarak iletişim eksikliğinin önemli bir çatışma sebebi olduğu görüşünü paylaşmaktadırlar. Böyle düşünenlerin oranı "çok önemli" ve "önemli" diyenlerin toplam oranı olan %71,7'ye eşittir.

Tablo 3: Çalışılan Yıla Göre Çatışma üzerine İletişim Eksikliğinin Etkisi

İletişim Eksikliği	ÇOK ÖNEMSİZ %	ÖNEMSİZ %	KARARSIZ %	ÖNEMLİ %	ÇOK ÖNEMLİ %	SATIR TOPLAMI %
Kıdem Yılı: 0 – 5	50	42,9	50	53	78,6	58,7
6 – 10	33,3	50	33	34	17,9	31,5
11 – 15	16,7		17	13	3,6	8,7
16 -- 20		7,1				1,1
SÜTUN TOPLAMI%	6,5	15,2	6,5	41,3	30,4	100,0

Kıdem yılı 5'in altında olanlar deneklerin %58.7'sini oluştururken, iletişim eksikliğini çok önemli bir çatışma sebebi olarak görenlerin de %78.6'sını bunlar teşkil etmektedirler. Bu fark diğer sütunlarda böylesine bariz olmadığından ve kıdemi yüksek olanların genelde bu konuyu çok önemli bulmadıklarını (örneğin kıdem yılı 11 ila 15 olanlardan çok önemli diyenlerin toplama oranı %3.6'dır) belirtmiş olduklarından iletişim eksikliğini en yoğun biçimde yaşayanların ve bu sebeple çatışmaya taraf olanların düşük kıdemli personel olduğunu da ifade edebiliriz.

4.2.2.Çatışma Yönetimi

Deneklerden çatışma yönetimi ile ilgili değerlendirme yapmaları istenerek çatışmanın önemi, muhtemel sebepleri ve yönetimi hakkında görüşlerine başvurulmuştur. Bu tablo çalışanların çatışmaya bakışını yansıtmaktadır. Son dönemlerde çatışmanın işlevsel faydalarının ve çatışma yokluğu görüntüsünün potansiyel tehlikelerinin akademik çevrelerde dillendirildiği malumdur. Bu uyanışın iş hayatında ne tür bir yankı bulduğu bu tablodan bir ölçüde de anlaşılabilir.

Tablo 4: Mevkiye Göre Çatışmaya Bakış

Mevki **Eğer Çatışma yoksa...**	**Orta ve üst kademe %**	**Ustabaşı ve işçi %**	**SATIR TOPLAMI %**
İşletme dinamizmini yitirmiştir	23.1	37.3	32,9
İşyerindeki uyum çok yüksektir	30.8	25.4	27,1
Problemler dışa vurulmuyordur	30.8	11.9	17,6
İşletmede adil bir yönetim vardır	11.5	15.3	14,1
Çalışanlar mevkilerinden memnundur	3.8	10.2	8,2
SÜTUN TOPLAMI %	30,6	69,4	100,0

Orta ve üst düzey yöneticiler –ki literatürü takip etme imkanı olanlar ancak bunlardır- yaklaşık üçte biri "eğer çatışma yoksa uyum vardır derken diğer üçte biri ise "çatışma yoksa dışa vurulmayan problemler vardır" diye düşünmektedirler. Ustabaşı ve işçilerin ise %37.3'ü işletmenin dinamizmini yitirmiş olacağına inanmaktadırlar; bunlardan uyum olduğuna inananlar ise %25.4'tür. Toplam oranlara baktığımızda ise çatışma ile dinamizm arasında ilişki kuranlar deneklerin yaklaşık üçte biridir. Ancak "çatışma yoksa uyum vardır" diyenler de %27.1 gibi bir oranla bu grubu takip etmektedirler. Yine de genel olarak diyebiliriz ki, çatışma yokluğu görüntüsünün -belki uyumlu bir çalışma ortamı oluştursa bile- dinamizmi azaltıcı ve problemlerin üstünü örtücü bir etkiye sahip olduğu uygulamanın bizzat içinde yer alan çalışanlarca da teyit edilmiş bir gerçekliktir.

Tablo 5: Yaş Gruplarına Göre Çatışma Çözüm Yolları

Yaş **Çözüm Yolları**	**18-25** %	**26-35** %	**36-45** %	**46-55** %	**Satır Toplamı %**
Daha Fazla Maddi İmkan	16.7	29.7	37	50	30,7
Yeteneğe Göre İş Verme	27.8	24.3	25.9	33.3	26,1
Güvenli Çalışma Ortamı	33.3	18.9	29.6		23,9
Yönetime Doğrudan Katılma	22.2	24.3	3.7		15,9
Hızlı Terfi İmkanı		2.7	3.7	16.7	3,4
Sütun Toplamı %	20,5	42,0	30,7	6,8	100,0

Çatışmayı yönetirken işlevsel olanlarından faydalanma yolunu seçip olmayanlarını ise gidermeye çalışmak izlenmesi gereken önemli bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda çalışanların gerektiğinde çatışmayı nasıl azaltabilecekleri ya da çözecekleri konusunda görüşlerine baş vurulmuştur. Deneklerin %30.7'si maddi imkanların iyileştirilmesi sayesinde çatışmanın giderileceğine inanmaktadır. %26.1'lik bir kısım ise iş verilirken yeteneğin öncelikli kriter olmasının çatışma yönetimindeki önemini vurgulamışlardır. Yaş gruplarına göre bu konuyu ele aldığımızda ise 26 yaşından gençler en fazla çatışma ortamının güvenli olmayışı ile çatışma arasında ilişki kurarlarken, diğer tüm yaş grupları en öncelikli çatışma sebebi olarak maddi imkansızlıkları vurgulamışlardır ve yaş arttıkça bu görüşün daha da kökleştiği (&16.7'den %50'ye) bariz bir şekilde ortadadır.

5. Sonuç

Günümüzde çatışmanın örgütsel bir gerçek olduğu ve çatışma yönetiminin örgütün işleyişine önemli katkılar sağlayabileceği yönündeki genel akademik kabul artık iş hayatında da yankı bulmaktadır. Kişisel bilgi, beceri, tecrübe ve değerlendirme ayrılıklarından kaynaklanan algılama ve uygulama farklılıkları karar alırken, problem çözerken ve her türlü faaliyeti icra ederken çalışanların fikir çeşitliliğine ve ortak tercihler üzerinde hemfikir olmada güçlüklere maruz kalmalarına yol açmaktadır. Kişisel çıkarlarla doğrudan bağı olmayan bu tür zihinsel görüş ayrılıklarının sebep olduğu işlevsel çatışmanın örgüt içinde dinamizmi artırıcı bir etki olduğu ve genelde çatışma yokluğunun ise uyumlu bir ortamın varlığına delalet ediyor gibi görünmekle beraber aynı zamanda mevcut problemlerin üzerini örttüğü görüşü yaptığımız anket çalışması sonucunda iş hayatında da yaygınlaşan bir kanı olarak ortaya çıkmıştır. Bu tür bir çatışma özellikle genel yönetim işlevlerinden karar alma ve planlama işlevindeki etkinliği ve verimliliği artıracaktır.

İşlevsel olmayan çatışmaların sebebi olarak ise en fazla ön plana çıkan olgular belirsizlik ve iletişimsizliktir. Özellikle çalışanların iş tanımları ile ilgili olarak görev, yetki ve sorumluluklardaki belirsizlikler ve karışıklıklar çalışanlar arasında yetki kargaşası, görevlerin aksaması ya da çabaların teksiri gibi olumsuzluklara yol açabilecek bir etkiye sahiptir. Yaptığımız çalışma neticesinde bu tespitler teyit edilirken özellikle bu tür çatışmaların işe yeni girmiş elemanlar nezdinde fazlasıyla yaşandığı görülmüştür. Bu tür bir çatışma aslında genel yönetim işlevlerinden organizasyon işlevindeki aksaklıkların giderilmesi ile çözülebilecek bir meseledir.

Bunun yanı sıra ön plana çıkan bir başka çatışma sebebi iletişim eksikliğidir. İletişim eksikliği beraberinde kaçınılmaz olarak iletişim bozukluluğunu da getirecek ve örgütün bir bölümündeki böyle bir bozukluk tamamına sirayet ederek zincirleme çatışmalara yol açacaktır. Bu nedenle örgütte etkili ve aksaklıkları sürekli denetlenip giderilen bir iletişim ağının kurulması uygun olacaktır. Yaptığımız bu çalışmada özellikle kıdem yılı 5'in altında olan işe yeni girmişler grubunun bu tür çatışmaya maruz kaldıkları anlaşılmaktadır. Bu çatışmanın giderilmesi genel yönetim işlevlerinden koordinasyon işlevindeki aksaklıkların giderilmesi ile çözülebilecek bir meseledir.

KAYNAKÇA

AKAT, İ. (1994), İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

AYDIN, M. (1984), Örgütlerde Çatışma, Ankara: Bizim Büro Yayınevi .

BARTOL, K. M.& MARTIN, D. C.(1991), Management, New York: Mc Graw-Hill.

BİNGÖL, D. 1996, Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

BUMİN, B. (1990), İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Ankara: G.Ü. İ. ve İ.B.F. Yayını.

CAUDRON, S. (1999), "Productive Conflict Has Value", Workforce, February, 78(2).

EISENHARDT, K. M., KAHWAJY, J & BOURGEOIS, L.J. (1997), "Conflict and Strategic Choice", California Mnagement Review, Winter.

ERGÜN, E. (1997), Örgütlerde Çatışma Yönetimi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Kocaeli.

FLANAGAN, L. (1999), "Conflict 101", Family Practice Management, February, 6(2).

GORDON, J. R. (1991), A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Allyn and Bacon .

GRAY J.L., STORKE, F. & MERRILL, C. (1984), Organizational Behavior Concepts and Applications, Ohio : Bell and Howell Company .

GULBRANSON, J. E. (1998), "The Ground Rules of Conflict Resolution", Industrial Management, May/June.

HUCZYNK, A. & BUTANUN, D. (1991), Organizational Behavior, New York: Forework by Derek.

LITTERER, J. (1970), "Conflict in Organization: A Re-examination", Sexton P. William (ed), Organization Theoreies, Ohio: Bell and Howel.

NEWSTROM, J. W. DAVIS, K. (1993), Organizational Behavior, Human Behavior at Work, New York: Mc Graw-Hill Inc.

PONDY, L. R. (1967), "Organizational Conflict, Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, 12(2).

ROBBINS, S. P. (1994), Management, New Jersey: Prentice-Hall Inc.

STROM-GOTTFRIED, K. (1998), "Applying Conflict Resolution Framework to Disputes in Managed Care", Social Work, September, 43(5).

TENGILIMOĞLU, D. (1991), "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", TODAİE Dergisi, 24(2).

VAN SLYKE, E. (1997), "Faciliating Productive Conflict", HR Focus, April, 74(4).