

**T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ,**

# **İŞLETME ORGANİZASYONLARINDA ÇATIŞMA**

( Yüksek Lisans Tezi )

**Nilgöl SEVİMLİ** /

**ESKİŞEHİR, 1987**

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

<u>GİRİŞ</u> .....	4
--------------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETME ORGANİZASYONU VE ÇATIŞMA

A. YÖNETİM KAVRAMLARI.....	3
1. Organizasyon.....	4
2. Yönetim.....	7
B. ÇATIŞMA.....	10
C. ÇATIŞMANIN İŞLETME ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMLİ.....	13

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETME ORGANİZASYONLARINDAKİ BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ VE BUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

A. İNSANLAR VE GRUPLARLA İLGİLİ ÇATIŞMA TÜRLERİ....	18
-----------------------------------------------------	----

1. İnsanların Kendi İç Çatışması.....	19
2. Bireyler Arası Çatışma.....	22
3. Grupla İlgili Çatışmalar.....	25
<b>B. ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ İLE İLGİLİ ÇATIŞMA</b>	
<b>TÜRLERİ.....</b>	<b>33</b>
1. Potansiyel Çatışma.....	33
2. Algılanan Çatışma.....	34
3. Hissedilen Çatışma.....	35
4. Açık Çatışma.....	35
5. Çatışmanın Sonuç Aşaması.....	37
<b>C. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ İLE İLGİLİ ÇATIŞMA TÜRLERİ..</b>	<b>37</b>
1. Fonksiyonel Olmayan Çatışma.....	37
2. Fonksiyonel Çatışma.....	38
<b>D. ÇATIŞMANIN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YÖNÜ</b>	
<b>İLE İLGİLİ TÜRLERİ.....</b>	<b>40</b>
1. Dikey Çatışma.....	40
2. Yatay Çatışma.....	41
3. Emir/Komuta-Kurmay Çatışması.....	42
<b>E. RÖL ÇATIŞMASI.....</b>	<b>43</b>
<b>F. AMAÇ ÇATIŞMASI.....</b>	<b>45</b>
<b>G. KURUMSAL ÇATIŞMA.....</b>	<b>46</b>

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÇATIŞMA NEDENLERİNİN İŞLETME ORGANİZASYONLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ

<b>A. İŞLEVSEL DAĞIMLILIK.....</b>	<b>49</b>
------------------------------------	-----------

B. SINIRLI KAYNAKLAR.....	51
C. ORTAK KARAR VERME.....	53
D. PERSONELİN FARKLILIĞI.....	55
E. BÜROKRATİK NİTELİKLER.....	58
F. GÜÇ MÜCADELELERİ.....	60
G. ÖDÜL SİSTEMLERİ.....	63
H. YÖNETİM ALANI İLE İLGİLİ BELİRSİZLİKLER.....	65
I. HABERLEŞME DÜZENİ.....	68
J. AMAÇ FARKLILIKLARI.....	72
K. ORGANİZASYONUN BÜYÜKLÜĞÜ.....	74
L. BİREYSEL DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ.....	76

#### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

##### ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ

A. ÇATIŞMANIN UYARIM YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	82
1. Yapı.....	83
2. Haberleşme Düzeni.....	88
3. Bireysel Davranış Özellikleri.....	92
B. ÇATIŞMANIN KAÇINMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	95
1. Geri Çekilme.....	95
2. Baskı Altına Alma.....	96
C. ÇATIŞMANIN UZLAŞTIRMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	97
1. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme.....	98
2. Oylama.....	99
3. Hakem Veya Üçüncü Bir Kişi Aracılığı.....	100

D. ÇATIŞMANIN YUMUŞATMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	100
E. ÇATIŞMANIN PROBLEM ÇÖZME YOLU İLE YÖNETİLMESİ...	102
F. ÇATIŞMANIN DAHA ÖNEMLİ VE DAHA KAPSAMLI AMAÇLAR BELİRLENEREK YÖNETİLMESİ.....	103
G. ÇATIŞMANIN GÜÇ VEYA YETKİ KULLANILARAK YÖNETİLMESİ.....	105
H. ÇATIŞMANIN ORGANİZASYON İLİŞKİLERİNİ DÜZENLEME YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	106
I. ÇATIŞMANIN İNSAN DEĞİŞKENİNİ DEĞİŞTİRME YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	108
İ. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARIN ARTTIRILMASI YOLU İLE YÖNETİLMESİ.....	109
<u>SONUÇ</u> .....	111
<u>YARARLANILAN KAYNAKLAR</u> .....	114

## GİRİŞ

Bu çalışmanın konusu işletme organizasyonlarındaki önemi nedeni ile çatışma yönetimidir. Çatışmanın yaygın olan olumsuz anlamı üzerinde durulmayıp, belli ölçülerdeki çatışmanın işletme organizasyonlarının başarısı üzerinde olumlu etkileri olabileceği ileri sürülmektedir.

Dört bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, yönetim kavramları, çatışma yönetimi açısından ele alınmaktadır. İşletme organizasyonları ve insan arasındaki sürekli ilişki nedeni ile çatışmanın kaçınılmazlığı ve yönetiminin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Daha sonra çatışma kavram olarak incelenmekte ve işletme organizasyonundaki önemine değinilmektedir.

İşletme organizasyonlarındaki başlıca çatışma türleri ve bunların işletme üzerindeki etkileri ikinci bölümün konusudur. Çatışmanın dinamik olma özelliğini

sınırlamasına ve iç içe giren çatışmaların varlığına rağmen türlere ayırma yoluna gidilerek, çatışma yönetimi açısından yarar elde edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde, işletme organizasyonlarındaki başlıca çatışma nedenleri, işletme organizasyonlarının yapısı, bireysel davranış özellikleri ve haberleşme düzeni esas alınarak sıralanmış ancak bunlar arasında kesin bir ayırım yapılamadığından bu tür bir sınıflandırmaya gidilememiştir.

Dördüncü bölümde, işletme organizasyonlarındaki çatışmaların yönetimine ilişkin yollar üzerinde durularak, bu yollardan bir kaç tanesinin aynı anda kullanılabilmesi ileri sürülmektedir.

Çalışmada son olarak elde edilen sonuç yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETME ORGANİZASYONU VE ÇATIŞMA

Çatışma toplumsal yapının en küçük birimi olan insanla birlikte başlar. Çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için diğer insanlarla sürekli işbirliği içinde olması nedeniyle aile gibi toplumsal kurumlarda ve işletme organizasyonlarında devam eder.

Sürekli değişen koşullar, dinamik bir ortam ve büyüyen gelişen işletme organizasyonları çatışmanın giderek önem kazanmasına neden olur. İşletme organizasyonlarının başarısı için yönetimin, çatışmaya ayrı bir önem vermesi gerekir.

#### A. YÖNETİM KAVRAMLARI

Organizasyon ve yönetim kavramlarına ilişkin



tanımların çokluğu bilinmektedir. Tanımlar bazı farklılıklar göstermekle birlikte, birbirine ortak yönleride vardır. Bu bölümde, organizasyon ve yönetim kavramları, işletme organizasyonlarındaki çatışma ile ilgili olarak ele alınacaktır.

## 1. Organizasyon

Toplumsal bir varlık olarak insanın ihtiyaçlarını, isteklerini tek başına karşılamaktaki yetersizliği, organizasyonların varlığının nedenidir. Birden fazla insanın ve ulaşılması gereken ortak amacın olduğu her yerde organizasyonların varlığı sözkonusudur.

Organizasyonlar birey yeteneksizliğinin sonucu olarak kabul edildiğinde, organizasyonların gelişimi, bireysel hareketleri yenmek için bir araç olarak açıklanabilir(1).

Belirli amaçları olan ve insanlardan meydana gelen organizasyonlar, insanların amaçlara ulaşmak için karşılıklı etkileşimde buldukları yapısal bir

---

(1) Herbert Hicks (Çev. Osman Tekok), Ürgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından(Ankara: Turan Kitabevi, 1979), s.11.

süreçtir(2). Belirli amaçlar, bilinçli olarak planlanmış olma, işbölümü, haberleşme ve fonksiyonların belirlenmesi organizasyonların ortak yönleridir(3).

Organizasyon, işbölümü ve fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla amaçların gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki insanın faaliyetlerinin rasyonel biçimde koordine edilmesidir(4). Buna benzer olarak organizasyon yapılacak işleri tanımlamak ve gruplamak, yetki ve sorumluluğu belirlemek, devretmek ve amaçlara ulaşmak için ilişkiler kurmaktır. Bu tanımlardan çıkan sonuç, işlerin gruplara ayrılması, yetki, sorumluluk ve ilişkilerin belirlenmesi veya biçimsel yapının ortaya konmasıdır(5).

Küçük veya büyük bütün işletme organizasyonlarının başarısı, faaliyetlerin belirlenmesi, düzenlenmesi

---

(2) Hicks, s.32.

(3) Emitai Etzioni (Çev. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyelerinden Bir Kurul), Modern Örgütler(Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, 1969), ss.1-4.

(4) Edgar Schein (Çev. A. Sağtür, Ş. Öz-Alp), Örgütsel Psikoloji(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayınları No.2, 1985), s.10.

(5) İnan Üzalp, Yönetim Organizasyon C.I(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.42, 1986), s.161.

ve organizasyonu gerektirir. İşletmenin istediği kararları almasına yardımcı bir sistem olan organizasyon, bir grup insanın işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için bir araya gelmesi ve gerekli araçların sağlanması ile uyum içinde çalışmalarıdır(6).

Organizasyon, işletme organizasyonları içinde insanlar, araçlar, makinalar, binalar, kuruluş yeri, çalışma koşulları, finans araçları vb. faktörler arasındaki temel ilişkileri belirler, düzenler(7). İşletme organizasyonunun ekonomik, politik, sosyal ve iş çevresi ile olan ilişkilerini düzenler(8). İnsanlardan meydana gelen, insanlar için faaliyette bulunan organizasyonlar insanların oluşturduğu çevre ile sürekli ilişki içindedirler.

İç ve dış çevre ile olan ilişkiler, işletme organizasyonları için zorunludur. Organizasyon ve insan arasında sürekli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiler açısından önemli olan çatışma, işletme organizasyonları için kaçınılmazdır.

---

(6) Üzalp, s.161.

(7) Mehmet Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları No.2420, İşletme Fakültesi Yayınları No.77, 1978), s.221.

(8) Üzalp, s.162.

## 2. Yönetim

Toplumsal bir varlık olan insan için yönetim faaliyeti insanlık tarihi ile başlamıştır. Fiziksel, biyolojik ve ruhi sınırlamalar nedeniyle başkalarına ihtiyacı olan insanın amaçlarına ulaşabilmesi başkalarıyla mümkündür. Yönetimin tarihi işbirliği yapmak zorunda olan ilk insana inerken, yönetimin bilim olarak gelişmesi yenidir(9). Günümüz toplumunda giderek önem kazanan organizasyonlar ve bunların yönetim biçimleri insanı doğumundan, eğitiminden, işyaşamından ölümüne kadar yalnız bırakmamakta ve yönetimin giderek önem kazanmasına neden olmaktadır(10).

Evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilen yönetimi, organizasyon amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleşmesi için planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir biçimde beceriyle uygulanmasıyla ilgili

---

(9) Üzalp, s.4.

(10) Ceyhan Aldemir, Ürgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım(İzmir: İzmir Gökusu Üniversitesi Kitabevi, 1985), s.9.

faaliyetlerin tümü biçiminde tanımlamak mümkündür(11).

Yönetim en basit anlatımla başkaları aracılığı ile iş yapmaktır. İşletme organizasyonlarının başarısı için, belirlenen amaçlara ulaşma yolunda başkalarının işbirliği yapmasını sağlamak ve başkaları ile işbirliği yapmak gereklidir. Bu da, yönetim faaliyetleri ile mümkün olur(12).

Yönetim başkaları ile birlikte çalışmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, değişken koşullarda faaliyette bulunmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı gerektirir(13). Amacına ulaşan organizasyonlarda etkinlik sağlanır. Verimlilik ise bireysel verimliliğin sağlanmasına, bireysel amaçların karşılanmasına bağlıdır(14). Değişken koşullarda işbirliği yolu ile kıt kaynaklardan en fazla yararlanan, amacına ulaşan insan, işletme organizasyonlarının etkinliğini, verimliliğini kolaylaştırır. Yönetim insanlar ve işletme organizasyonlarının

---

(11) Atilla Baransel, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, C.I(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No.48, 1979), s.25.

(12) Üzalp, s.5.

(13) Üzalp, s.4.

(14) Osman Yozgat, İşletme Yönetimi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Ticari İlimler Akademisi Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları No.507, 1978), s.35.

amaçları arasındaki dengeyi sağlayan faaliyetler ile etkinliği ve verimliliği arttırır.

Ancak insanların kendilerine özgü davranışları, algıları, düşünce ve duyguları, özelemleri, beklentileri vardır. Bunlar yetiştirme biçimleri, çevre koşulları, toplumsal ve ekonomik yapının özelliklerine göre farklılık gösterir(15). İnsan işletme organizasyonlarının varlığının temelidir. İnsanlar arasındaki bu farklılıklar yönetimin varlığının nedenlerindedir.

İnsanlar arasındaki farklılıkların, değer yargılarındaki farklılıkların, algılama farklılıklarının, bireysel amaç ve amaçlara ulaştırılacak yollara ilişkin farklılıkların yönetilmesi gerekir. Farklılıkların neden olduğu çatışmalar işletmeler için kaçınılmaz olup, bazen tümü ile ortadan kaldırılmaları mümkün değildir. Önemli olan çatışmanın, işletme organizasyonlarının amaçlarına, yaşamına katkıda bulunacak biçimde yönetilmesidir(16). Çatışma yönetimi, başarılı yönetimin koşulları arasında yer alır.

---

(15) Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar(Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları, No.10, 1982), s.4.

(16) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranış(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, No.1, 1984), s.237.

## B. ÇATIŞMA

Çeşitli anlamları olan çatışma, yalnızca yönetim biliminin ilgi alanına girmeyip, hemen tüm toplum bilimlerinin ilgilendiği bir konudur.

Çatışma toplumsal bir olay olarak antropoloji, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, yönetim ve siyasal bilim dallarında ele alındığında farklı anlamlar kazanmaktadır(17). İşletme organizasyonları ve yönetim bilimi açısından giderek önem kazanan çatışmanın mutlaka toplum ve birey ile birlikte ele alınması gerekir.

Günümüzde karmaşık organizasyon yapısı ve ileri düzeydeki mesleki uzmanlık, farklı geçmişlere sahip çalışanlar, sürekli değişen çevre koşulları, organizasyonun uyum sağlamasını zorlaştırmakla birlikte, çalışanlar arasında zorlu bir mücadeleye ve çatışmanın ortaya çıkmasına neden olmaktadır(18).

Toplum, insan ve yönetim bilimine yakın bir bilim olan davranış bilimleri çatışmayı, karşı koymalar

---

(17) Mustafa Aydın, Örgütlerde Çatışma(Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1985), s.9.

(18) Vincent Ferraro, Sheila Adams, "Interdepartmental Conflict: Practical Ways To Prevent and Reduce It", Personnel, C.LXI, S.4(Temmuz-Ağustos 1984), ss.12-23.

ve karşılıklı ilişkiler biçiminde tanımlar, Psikoloji bilimi ise bireydeki birbirine karşıt cevap verme eğilimleri veya durumunu çatışma olarak adlandırır(19). Çatışmayı bireysel eğilimlerinde geniş yer tutan davranış türlerinden birisi olarak kabul eden toplum bilimi açısından çatışma toplumsal değerler, kıt kaynaklar, güç ve statü kazanma konularında çatışan taraflar arasındaki uyumsuzluklardır(20).

Çatışmanın işletme organizasyonları ile ilgili tanımını yapabilmek için ilgili literatür incelendiğinde çok farklı anlamlar ve tanımlar ile karşılaşılmaktadır.

Çatışma insanların işbirliği faaliyetleri ile ortaya çıkan, normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. İnsanlar ve gruplar ile organizasyonların gereksinimleri, çıkarları arasındaki farklılıklar, dengesizlikler çatışmayı ortaya çıkaran kaynaklardır. İnsanlar, gruplar veya insanlar arası,

---

(19) Yücel Ertekin, "Ürgütsel Çatışma"(Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981)(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201), s.471.

(20) Bilal Üzgüven, "Ürgütsel ve Kuramsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma"(Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları No.4, 1977), s.12.



gruplar arası algılama, düşünce, duygu ve davranış farklılıkları ile bunların sonuçlarını içeren bir süreçtir.

Çatışma geniş bir alan içerisinde bir çeşit ilişkiler sistemidir. Her çatışma taraf, davranış alanı, rekabet ve karşılama gibi dört kısımdan oluşur. Bir çatışmanın varlığı için en az iki tarafın olması gerekir. Davranış birimi olarak kabul edilen taraf bir insan, bir aile, bir işletme veya bir millet olabilir. Davranış biriminin taraf olabilmesi, başka bir davranış birimi ile çatışma içinde olmasına bağlıdır. Davranış biriminin durumu, onu meydana getiren değişkenlerin durumunu belirler. Her tarafın veya davranış biriminin oldukça geniş bir davranış alanı olmakla birlikte, davranış alanını kesin ve açık olarak belirlemek zordur. İki davranış biriminin beklenen davranış birimlerindeki uyumsuzluklar rekabet olarak adlandırılır ve hemen tüm çatışmalar rekabeti içerirler. Tarafların gelecekte seçmek istedikleri davranış birimlerinin, karşılıklı olarak uyumsuz olduğunu bilmeleri ve davranış biçimlerine ulaşmayı birbirlerine rağmen istemeleri karşılaşma veya çatışma olarak düşünülebilir. Rekabetin karşılaşmaya, çatışmaya dönüşmesi, tarafların kendi davranış alanları içindeki alternatif davranış biçimlerine kesin biçimde verdikleri en iyi, en kötü gibi değerlerin çatışması gerekir(21).

---

(21) Özgüven, ss.4-7.

Çatışmanın açık, kesin ve ortak bir tanımı yapılamamakla birlikte genel olarak anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme veya karşılıklı olumsuz ilişkiler çatışmanın temel unsurları olarak ele alınır(22).

Buradaki ölçü çatışmanın fonksiyonel olmasıdır. Fonksiyonel olma ve fonksiyonel olmama sınırlarının saptanması için kesin ve belirli bir ölçü yoktur.

Günümüzde giderek önem kazanan, çatışmanın kaçınılmazlığını, yararlılığını ve yönetilmesinin gerekliliğini kabul eden bu düşünce biçimi, işletme organizasyonlarının çatışmadan yarar sağlamasına veya en az zarar görmesine neden olur.

### C. ÇATIŞMANIN İŞLETME ORGANİZASYONLARININ YÖNETİMİNDEKİ ÖNEMİ

Kaçınılması mümkün olmayan belli ölçülerde gerekli ve yararlı olan çatışma ancak çok az yönetici tarafından kabul edilmekte ve işletme organizasyonlarının amaçlarına ulaşması için araç olarak kullanılması yolunda hemen hiç çaba harcanmamaktadır. Bunun nedeni, çatışmanın yaygın olan olumsuz anlamıdır.

---

(22) Koçel, s.328.

Geçmişte tam uyum düşüncesinin egemen olduğu dönemlerde çatışma uyumsuzluk kaynağı olarak kabul edilirdi(23). Günümüz yönetim anlayışında, bu düşünce biçimi önemini kaybetmiş ve çatışmanın yapıcı özellikleri de göz önüne alınmaya başlanmıştır.

İşletme organizasyonlarının yönetimi sırasında çatışmaların ortaya çıkması doğaldır. Sorun çatışmaların ortadan kaldırılması sırasında karşılaşılan güçlüklerden kaynaklanır(24). Yönetim açısından çatışma varlığı mutlaka kabul edilmesi gereken bir gerçektir. Hiçbir yönetim anlayışı çatışmanın varlığını inkâr edemez. Ancak ona önem vermeyen, görmemezlikten gelen düşünce biçimlerinin varlığı söz konusudur. Bu düşünce biçimlerine sahip bir yönetim, bunun olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalacaktır.

Önemli olan çatışmanın varlığı değildir. Onu anlamak ve işletme organizasyonlarının amaçları doğrultusunda kullanabilmektir. Çatışmanın yaratıcı ve yapıcı

---

(23) Richard Drake, Peter Smith (Çev. Kemal Tosun), Sanayide Davranış Bilemleri(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No.2459, 1978), s.73.

(24) Alber Bilen, "İnsan Yönetimi", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Y.19, S.224 (Ekim 1984), s.61.

etkilerinden, işletme organizasyonlarının yararlanması yolunda çaba harcamaktır.

Çatışmalar işletme organizasyonlarını çalışamaz, işgöremez bir duruma getirerek varlık nedeni olan amaçların gerçekleşmesine engel olabilir(25). Varlığı kabul edilen ancak yönlendirilemeyen sürekli çatışmalar, işletme organizasyonlarının verimini azaltır, başarısını zorlaştırır. Çatışmanın yaratıcı ve yapıcı etkilerinden, esnek ve uyumlu bir organizasyon yapısı, insan yeteneklerinden tam olarak yararlanılması, amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesi yolu ile yararlanılabilir.

İyi yönetilen çatışmalar yıkıcı olmayıp, organizasyonların amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracak davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlar. Zihinsel çabaları arttırarak yaratıcılığı güçlendirir, uzmanlık alanlarının artıp, yayılmasına neden olur. İyi yönetilen, yönlendirilen çatışmalar, işletme organizasyonları için yapıcı bir öneme sahiptir(26).

---

(25) Koçel, s.344.

(26) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İksisadı Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.2, 1982), s.449.

İnsanın organizasyon, yönetim ve çatışma açısından önemini kabul eden yöneticiler için çatışma yönetimi, dinamik bir süreç olan yönetimin doğal faaliyetlerindedir. Önemli olan çatışmayı yapıcı olarak değerlendirmek, çatışmanın olumsuz etkilerini en aza indirmeye çalışmaktır.

Çatışma yönetiminin görevi yalnızca var olan çatışmaları çözümlmek olmamalıdır. Çoğu zaman işletme organizasyonlarının amaçlarına ulaşamaması, başarısız olmalarının nedeni çatışmaların olmamasıdır. İşletme organizasyonları için çatışmanın belli ölçülerdeki gerekliliğine ilişkin ölçü, çatışmanın yapıcılığı, yaratıcılığıdır. Ölçü ne olursa olsun yapıcı ve yaratıcı olan çatışmalar yaşatılmalıdır. Yıkıcı olanlar için önlemler alınmalı ve yaratıcı, yapıcı fonksiyon kazandırılmalıdır.

Çatışma kaçınılmazdır, ancak sonuçları yapıcı olabilir. Çatışmayı yararlı ve üretken bir amaca kanalize etmenin bir yolu da çatışmanın yükselişini ve idare edilemez boyutlara gelişini, önceki durum ile karşılaştırarak konunun tam bir analizinin yapılması olabilir(27).

---

(27) Rosemary Caffarella, "Managing Conflict: An Analytical Tool", Training Development Journal, C.XXXV, S.2 (Şubat 1984), ss.34-38.

Çatışmanın yönetimi konusunda, yönetime önemli fonksiyonlar düşmektedir. Çatışmanın kaçınılmazlığını, sonuçlarının yaratıcı ve yapıcı olabileceğini kabul eden ve bu yolda çaba harcamaya istekli bir yönetim anlayışı, başarı için başlangıçta yeterlidir.

## İKİNCİ BÖLÖM

### İŞLETME ORGANİZASYONLARINDAKİ BAŐLİCA ÇATIŞMA TÖRLERİ VE BUNLARIN İŞLETME ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İŞletme organizasyonlarında meydana gelen çatışmalar, çeşitli ilişkiler ve değişik boyuttaki uyuşmazlık aŐamalarından oluŐtuĐundan çoğunlukla birbirinden ayırt edilemezler. Bu çatışmaları sınıflandırmak, çatışmaların daha iyi anlaŐılması ve çatışma yönetiminin etkinliğinin sağlanması aÇısından yararlıdır. İŞletme organizasyonlarında ortaya çıkacak çatışmaları, çatışmanın dinamik olma özelliğine rağmen sınıflandırmak ve tÖrlere ayırmak mümkündür.

#### A. İNSANLAR VE GRUPLARLA İLGİLİ ÇATIŞMA TÖRLERİ

İŞletme organizasyonları aÇısından insanlar,

insanların meydana getirdiği gruplar ve insan davranışı önemli olup, çatışmanın sınıflandırılmasında etkilidir.

### 1. İnsanların Kendi İç Çatışması

İnsanların gereksinimleri, istekleri doğrultusunda ortaya çıkan tepkilerin başka gereksinimler istekler nedeniyle ortaya çıkan tepkilere ters düşmesi durumunda insanların kendi iç çatışması söz konusu olur.

İnsan bir gereksinimi olduğu zaman amaca nasıl ulaşacağına karar verir. Bununla beraber eğer yetersiz güven varsa iç çatışma, insanın canının istediğini tanımasına veya red etmesine neden olabilir. İç çatışma ve güvensizlik durumunda, insan çatışma ile başa çıkmak için yardım isteyecek ve sonuç olarak başarısızlıkları yeni başarısızlıklara neden olacaktır(1).

İnsanların kendi iç çatışması, insanın kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı, kendisinden farklı ve çelişkili kararlar, davranışlar beklediği veya kendisinden kendisinin yapabileceğinden çok şey beklediği durumlarda ortaya çıkan, insanı rahatsızlığa, kızgınlığa

---

(1) John Hermann, "Leadership and Wealth", Quality Progress, C.XIX, S.5 (Mayıs 1986), ss.37-40.



ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmadır(2).

Bu gerilim durumu, insanın algı, duygu ve düşüncelerinde gelişkilere düşmesine, çevresiyle olan ilişkilerinde olumsuzluklara neden olur. İnsanın kendi iç çatışması davranışlarını etkiler, işletme organizasyonlarında çatışmalara neden olur. Belli ölçülerdeki iç çatışmanın, işletme organizasyonları üzerinde olumlu etkileri olduğu kabul edilir.

İnsanı oluşturan, iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış gibi ikilikler çatışmalara neden olur. İnsan çatışmanın yarattığı kaygıdan kurtulmak için çaba harcar. Tüm yaşamı boyunca her an içten ve dıştan gelen birçok dürtü ve güdüyle karşı karşıya kalır. Bunlar arasında seçim yapma zorunluluğu duyar. Bu durum insanın iç çatışmasını ortaya çıkarır. Yaşamı çatışma ve gelişki-lerle dolu olan insan için önemli olan, bu çatışmaların yarattığı olumsuz etkileri en aza indirebilmektir(3).

Duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını çözümlenebilen insan gerçek gücünü, yetenek ve olanaklarını

---

(2) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon Davranış(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.1, 1984), s.237.

(3) Özcan Köknel, Kişilik(İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, Bilimsel Sorunlar Dizisi No.4, 1984), s.162.

tanır. Bulunduğu durum ile bulunmak istediği arasında gerçekçi değerlendirmeler yaparak, erişilmesi olanaksız düşler peşinde koşup, yeni bunalım, sürtüşme ve çatışmalara düşmez. İnsan yapısındaki zıtlıkları ve çelişkileri bilen kendini tanıyan insan bu karşıt ve çelişik durumlardan yararlanıp yeni bileşimler yapar(4).

İnsanın kendi iç çatışması onun doğal yaşamından kaynaklanan, ortadan kaldırılması, kaçınılması mümkün olmayan zorunlu bir sonuçtur. Belli ölçülerde onun gerekli ve yararlı bir sonuç olduğu da kabul edilir. Önemli olan insanın kendi iç çatışmasının, onu olumsuz yönde etkilememesidir. Kendi iç çatışması insana zarar vermeye başladığında, bundan insan kadar işletme organizasyonları da etkilenir. Kendi içinde çatışan insan değişmeyip, kendisini yenileyemez. Değişmeye gelişmeye kapalı olan, kendilerini yenilemeyen insanlar, işletme organizasyonlarının gelişmesine engel olurlar.

İnsanın kendi iç çatışması çeşitli düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan Kararsızlık Çatışması, insanın olumlu sonuç verecek iki veya daha çok seçenek arasında seçim yapamadığı durumlarda ortaya çıkan çatışmalardır. İnsanın olumsuz sonuç verecek iki veya daha çok seçenek arasında seçim yapmak zorunda kaldığı durum-

---

(4) Köknel, s.7.



İnsanların değer yargıları, kendileri, işleri ve diğer insanlar hakkında karar vermek için kullandıkları kriterlerdir. Değişik insanların değişik değer yargıları vardır. Çatışma değişik insanlar, değişik çıkarlar için mücadele ettiklerinde ortaya çıkar(6).

Bireyler arası çatışmaların tek nedeni insanlar ile ilgili farklılıklar değildir. İşletme organizasyonlarındaki yapısal bozukluklarda çoğu zaman bireyler arası çatışmalara neden olur. Bireyler arası düzensizlik ve uyumsuzlukların diğer bir nedeni dış çevreden gelen baskılardır(7).

Daha çok bireyler arasındaki farklılıklara dayanan bu tür çatışmalar, sorun çatışması olarak başlar daha sonra bireyler arası çatışmaya dönüşür(8). İşletme organizasyonlarında en çok karşılaşılan, bireyler arası

---

(6) Robert Chasnoff, Peter Muniz, "Training To Manage Conflicts", Training Development Journal, C.XXXIX, S.1 (Ocak 1985), ss.49-53.

(7) Bilâl Üzgüven, Örgütsel ve Kuramsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma(Bursa: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları No.4, 1977), s.49.

(8) Yücel Ertekin, "Örgütsel Çatışma"(Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981)(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201), s.471.

çatışma türleri, ast-üst çatışmaları ile komuta-kurmay yöneticileri arasındaki bireysel farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır. Bireysel farklılıklar, işletme organizasyonlarında aynı düzeydeki insanlar arasında çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilir(9).

Bireyler arası çatışmanın en iyi çözüm yolu tarafların birbirleriyle açıkça görüşüp konuşmalarıdır. Bu görüşmelerin olumlu veya olumsuz olmasında dış çevreye ilişkin değer yargıları en az bireyler arası farklılıklar ve çatışan tarafların değer yargıları kadar etkilidir. İşletme organizasyonlarında diğer insanlardan gelen baskılar altında kalan insan için zamanla direnme sözkonusu olur. Baskı ve direnmenin etkileri değişik biçimlerde ortaya çıkar. Çatışma durumu bunlardan birisidir.

Bireyleri arasında çatışma olmayan işletme organizasyonlarının varlığı tehlikeye düşer. Bireyler arası çatışmanın bastırılmasından yana önlemler alınması sorunun çözümü değildir. Bireyler arasında sürekli çatışma yaratma yolunda harcanan çabalar başarı için yeterli değildir. Kaçınılması, ortadan kaldırılması

---

(9) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.2, 1982), s.459.

mümkün olmayan, bastırılmaya çalışıldığında daha kötü sonuçlarla ortaya çıkan çatışmanın, amaçlara ulaşma yolunda araç olarak kullanılması, işletme organizasyonları için esas olmalıdır.

İnsanlar çatışmayı anlamayı, karşı koymayı ve çözümlenmeyi başarırlarsa, organizasyonun verimliliğini arttırıp, bireyler arası ilişkileri güçlendirebilirler(10). Bireyler arası ilişkilerin iyi olması, işletme organizasyonlarında ortaya çıkan çatışmaların, yaratıcı ve yapıcı olmaları anlamındadır. Sonuçları işletme organizasyonlarını olumlu yönde etkileyen çatışmaların azalması, işletme organizasyonlarındaki insanlar arası ilişkileri olumsuz yönde etkiler. Bu nedenle, iyi yönetilen veya sonuçları yaratıcı ve yapıcı olan çatışmalar ile olumlu ilişkiler arasında direkt ilişki kurmak mümkündür.

### 3. Grupla İlgili Çatışmalar

Grupların amaçlarını ve izlenilen yolları benimsemeyen insanlar ile grup arasında çatışma çıkmaktadır. İnsanlar ile grup arasında çatışmalar genellikle grubun kendi normlarını insana benimsetmeye çalışması ile ortaya çıkmaktadır(11). İnsanlar ve gruplar arasındaki

---

(10) Chasnoff, Muniz, ss.49-53.

(11) Koçel, s.33.

çatışmaların tek nedeni bu değildir. İnsan ve grup arasındaki çatışmanın insandan kaynaklanan nedenleri de vardır. Bazı durumlarda, işletme organizasyonları için tek bir insan, büyük bir gruptan daha önemlidir. Bunun tersi de mümkündür. Amaçlara ulaşmak esas olduğundan, işletme organizasyonlarının çıkarlarına uygun olarak tek bir insanın veya grubun tercih edilmesi söz konusu olabilir. Böyle bir durum çatışmalara neden olur.

Grup ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında rol dağılımı gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan, bu amaca ulaşma yolunda çaba harcayan, karşılıklı olarak birbirini etkileyen birden çok insanın bir araya gelmesi ile ortaya çıkan toplumsal bir olgudur(12). İşletme organizasyonları, çeşitli görev gruplarının oluşmasına yol açan güçleri üreterek, grupların oluşmasında ana etmen rolü oynamaktadır(13).

Gruplar, biçimsel gruplar ve biçimsel olmayan gruplar diye ikiye ayrılırlar. Biçimsel gruplar, biçimsel organizasyonlar tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve belirli görevleri yürütmek üzere oluşturulurlar.

---

(12) Koçel, s.284.

(13) Edgar Schein (Çev. A. Sağtür, Ş. Öz-Alp), Ürgütsel Psikoloji(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Üzürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayınları No.2, 1985) ss.84-85.

Emir-komuta grupları ve geçici görev grupları, biçimsel gruplardandır. Biçimsel olmayan gruplar, bilinçli ve planlı olarak oluşturulmayıp, kendiliklerinden ortaya çıkar. Biçimsel olmayan bir gruplaşmaya doğru eğilim, insanın doğal yapısında sürekli olarak varlığını korur.

İşletme organizasyonlarında sadece biçimsel organizasyon değil, aynı zamanda biçimsel olmayan ilişkiler de mevcuttur. Biçimsel olmayan organizasyonlar, biçimsel organizasyonu etkiler. Bazen biçimsel organizasyonu destekler bazen çalışmaz, işgöremez duruma getirir(14).

Biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar, işletme organizasyonlarında bütünleşir. Birden çok grubun olduğu yerde kaçınılması mümkün olmayan çatışmanın zararları, grupların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ile en aza indirilir. Biçimsel veya biçimsel olmayan gruplar arasındaki farklılıklar önemli boyutlara ulaştığında, işletme organizasyonlarındaki gerginlik ve çatışmaların şiddeti de artar.

İşletme organizasyonlarındaki gruplar, biçimsel ve biçimsel olmayan fonksiyonlara aynı anda sahip olabilir.

---

(14) İnan Üzalp, Yönetim Organizasyon C.I(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.42, 1986), s.161.

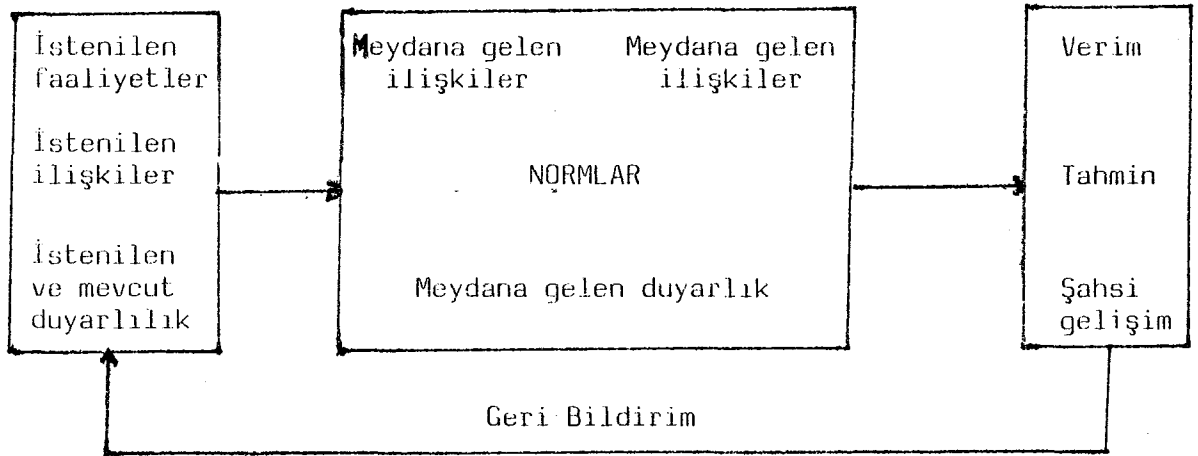


Önemli olan biçimsel olmayan gereksinimlerin, biçimsel çalışma gruplarında karşılanmasını sağlayacak koşulların yaratılmasıdır. Biçimsel olmayan grupların organizasyon amaçlarına ters düşen tutum geliştirmeleri sorunlara neden olur. Bu grupların biçimsel olmayan kaynaklarını, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmede kullanmalarını sağlayacak koşullar yaratılmalıdır(15).

İşitme organizasyonlarındaki grupların oluşturacakları biçimsel yapı ve biçimsel olmayan yapı arasındaki ilişkiyi şekil ile göstermek mümkündür(16).

#### Şekil II-1

#### İş Grubu Oluşum ve Davranışında Dış ve İç Sistemlerin Karşılıklı Etkileri



Kaynak: Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonlarındaki Gelişmeler, (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.26900, 1969), s.87.

(15) Schein, ss.88-89.

(16) Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonlarındaki Gelişmeler, (Ankara: Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.26900, 1969), s.87.

Organizasyon içindeki çeşitli gruplar arasında anlaşmazlıklar ve çatışmaların çıkması olağan görülmektedir. Organizasyonlar genellikle iç çekişmelerle uğraşacak mekanizmalara ve çatışmanın keskin yönlerini törpüleyecek araçlara sahiptirler. Büyük ve karmaşık örgütlerde üst yönetimin ana işlevlerinden birisi çatışan ve yarışan istemler arasındaki uyuşmazlıkları çözümlenektir(17). Bu nedenle yöneticiler, enerji ve zamanlarının büyük bir kısmını anlaşmazlıkları, uyuşmazlıkları gidermeye ayırmak zorunda kalacaklardır.

Çeşitli araştırmalar, gruplar arasında çatışma olması durumunda grupların kendi yapılarında ve birbiriyle olan ilişkilerinde belirli yönlerde gelişmeler göstereceğini ortaya koymuştur. Bunlar, şu biçimde belirtilmektedir(18):

a. Grup İçi Değişmeler: Çatışmaya giren grupların iç yapılarında genellikle şu değişmeler olmaktadır.

aa. Grup İçi Dayanışmanın Artması: Her grup daha sıkı biçimde kaynaşmakta grup içi farklılıkları

---

(17) Daniel Katz, Robert Kahn (Çev. Halil Can, Yavuz Bayar), Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.167, 1977), s.118.

(18) Schein, ss.101-102.

görmemezlikten gelmekte ve üyelerinden daha fazla bağıllık görmektedir. Çatışma grup üyelerini etkileyen bir tehlike olarak görüldüğünde, grup içi kaynaşma ve bağıllık artmaktadır(19).

bb. Otoriter Ünderlik Türüne Kayma: Ünderlik demokratik olmaktan çıkarak, otokratik olmaya yönelmektedir. Grubun otokratik liderliğe karşı hoşgörüsü artmaktadır.

cc. Bağıllılığın Vurgulanması: Her grup daha ileri düzeyde düzenlemeye ve organizasyona giderek ilke ve normlara daha fazla bağıllılık ve uygunluk talep etmektedir.

dd. İşe Yönelik Grup Atmosferi: Grup atmosferi, işletme çıkarları, iş ve göreve yönelik olmaya başlamaktadır. Görevin yerine getirilmesi daha fazla önem kazanırken, psikolojik ihtiyaçlara gösterilen ilgi azalmaktadır.

b. Gruplar Arası İlişkilerde Değişmeler: Çatışmaya giren grupların arasında genellikle aşağıdaki değişmeler görülmektedir.

aa. Algılamaların Bozulması: Grup yalnızca, kendisinin en iyi yönlerini görerek, zayıf yönlerini inkâr

---

(19) Koçel, s.296.

etmekte ve karşıt grubunda yalnızca en kötü yönlerini görmekte, kuvvetli yönlerini algılayamamaktadır. Grupların birbirlerini algılama süreçlerinin bozulması, gruplar arası çatışmanın önemli sonularındanıdır(20).

bb. Haberleşmenin Azalması: Çatışan grupların belirgin diğer nitelikleri haberleşmeyi azaltmak olacaktır. Bazı mesaj alış-verişleri olsa bile algılama sapmaları ile azalan haberleşme, çatışmayı kuvvetlendirecektir. Gruplar ilişkiye zorlandıklarında, her grup kendi temsilcilerini dikkatle izleyecek, ancak diğer grup temsilcilerini dinlemeyip, yalnızca onların hatalarını yakalamaya çalışacaklardır.

cc. Olumsuz Kalıplaşma: Çatışan gruplar sonuçta diğerini hakkında kalıplaşmış olumsuz bir düşünceye sahip olmaktadır. Grup yeleri kendi durumlarını, sabit düşüncelerini destekleyen, insanları dinlemeye eğilim göstermektedirler. Bu haberleşme ve etkileşim, algı sapmasını daha artırmaktadır. Sonuçta algısal yanlışlıkları düzeltmek güçleşmektedir.

İşletme organizasyonlarında çatışmayı düzenleyecek kurumsal bir yapı gerçekleştiğinde organizasyonlardaki

---

(20) Koçel, s.296.

uyum doğal olarak artacaktır(21).

Çatışma yönetimi ile işletme organizasyonları, canlılık ve dinamizm kazanacaktır. Burada önem verilmesi gereken konu, işletme organizasyonlarındaki çatışmanın yoğunluk derecesidir. İşletme organizasyonlarındaki çatışmalarda kaçınılması gereken durum, insan ve grupların esas alınması ve faaliyetlerle ilgili fonksiyonların ikinci plana düşürülmesidir.

Çatışma yönetimi, yönetici için kaçınılmaz bir görev almakla birlikte en önemli sorun, organizasyonlardaki çatışmanın yönetimine ilişkin yolların bulunmasına rağmen en etken yönetim yollarının uygulanmamasından kaynaklanmaktadır(22). Özellikle gruplar arası çatışmaların yönetimi, yöneticisi için en zor olanıdır. İnsan olarak kendi içinde çatışan, başka insanlarla çatışan, aynı anda bir grubun üyesi olan insan çoğunlukla gruplarla ilgili çatışmalarda uzlaştırıcı fonksiyonu yerine getirmek zorundadır.

Değişen bir ortam da faaliyette bulunan işletme organizasyonları için insan ve grupla ilgili çatışma

---

(21) Louis Pondy (Çev. Bilâl Özgüven), "Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller", Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C.II, No.1 (Temmuz 1973), s.361.

(22) Schein, s.105.

türlerinin önemi gittikçe artmaktadır. Bu konuda özellikle yönetici konumundaki insanların önemli fonksiyonları vardır.

İşletme organizasyonları için kaçınılması mümkün olmayan, insanlar ve gruplarla ilgili çatışmalardan yararlanabilmek ve işletme amaçlarına hizmet edecek yoğunlukta çatışmalar yaratmak yöneticinin temel fonksiyonları arasında yer alır.

## B. ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ İLE İLGİLİ ÇATIŞMA TÜRLERİ

İşletme organizasyonlarındaki her çatışma aşaması, belirli uyumsuzluk potansiyeline sahip koşullarla başlar. Karşılıklı ilişki içinde bulunan taraflar herhangi bir çatışma konusunda haberdar olmayabilirler. Her aşama veya her çatışma daha sonraki aşamaları etkisinde bırakan bazı izler taşır. Bütün bu ilişkiler, koşulların duygu, kavrayış ve davranış gibi belirli sabit yönleriyle karakterize edilebilirler. İşletme organizasyonlarındaki çatışma olayı aşağıdaki beş aşamadan oluşur(23).

### 1. Potansiyel Çatışma

Kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, bağımsızlık

---

(23) Pondy, ss.363-364.

çabaları konusundaki önemli farklılıklar, vb. nedenler çatışmanın koşullarla bağlı olarak henüz ortaya çıkmadığı, ancak çatışmaya taraf olabilecek potansiyel durumları taşıyan aşamalardır(24).

İşletme organizasyonlarında birden çok potansiyel çatışma aynı anda varlığını koruyabilir. Organizasyon yapısındaki bozukluklar ve haberleşme eksikliği, potansiyel çatışmaya neden olabileceği gibi ortaya çıkmayan bir çatışma, başka bir potansiyel çatışmanın nedeni olabilir. Haberleşme eksikliği potansiyel çatışmaya, potansiyel çatışma haberleşme düzeninde bozukluklara neden olabilir. Organizasyon yapısının potansiyel çatışmaları en alt düzeye indirici özelliklere sahip olması, işletme başarısı için gereklidir.

## 2. Algılanan Çatışma

Çatışmaya taraf olanların olay ve durumları algılamaları ile ilgilidir. Bazen çatışmanın yalnızca algılama farklılıkları ile ortaya çıkması mümkündür(25).

Tarafların birbirlerini yanlış anlamaları ile ortaya çıkar. Tarafların arasındaki haberleşmenin etkili

---

(24) Koçel, s.331.

(25) Koçel, s.331.

biçimde sağlanması ile sorunun çözülebileceği düşünülür. Bunun için bireyler arası ilişkileri geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim gereklidir. Genellikle az rastlanan, bu tip uyuşmazlıklar ve çatışmalara çözüm bulacak yöntemlerin geliştirilmesi başarı için gereklidir.

### 3. Hissedilen Çatışma

Algılanan çatışma ve hissedilen çatışma arasında büyük farklılıklar vardır. Çatışma algılandığında ortaya çıkan bir takım değişiklikler söz konusudur. İnsanın, kırgın, kuşkulu, kırıcı vb. gibi davranış özellikleri göstermesi mümkündür. Hissedilen çatışma, çatışmanın davranış biçimine yansımaları olarak adlandırılabilir.

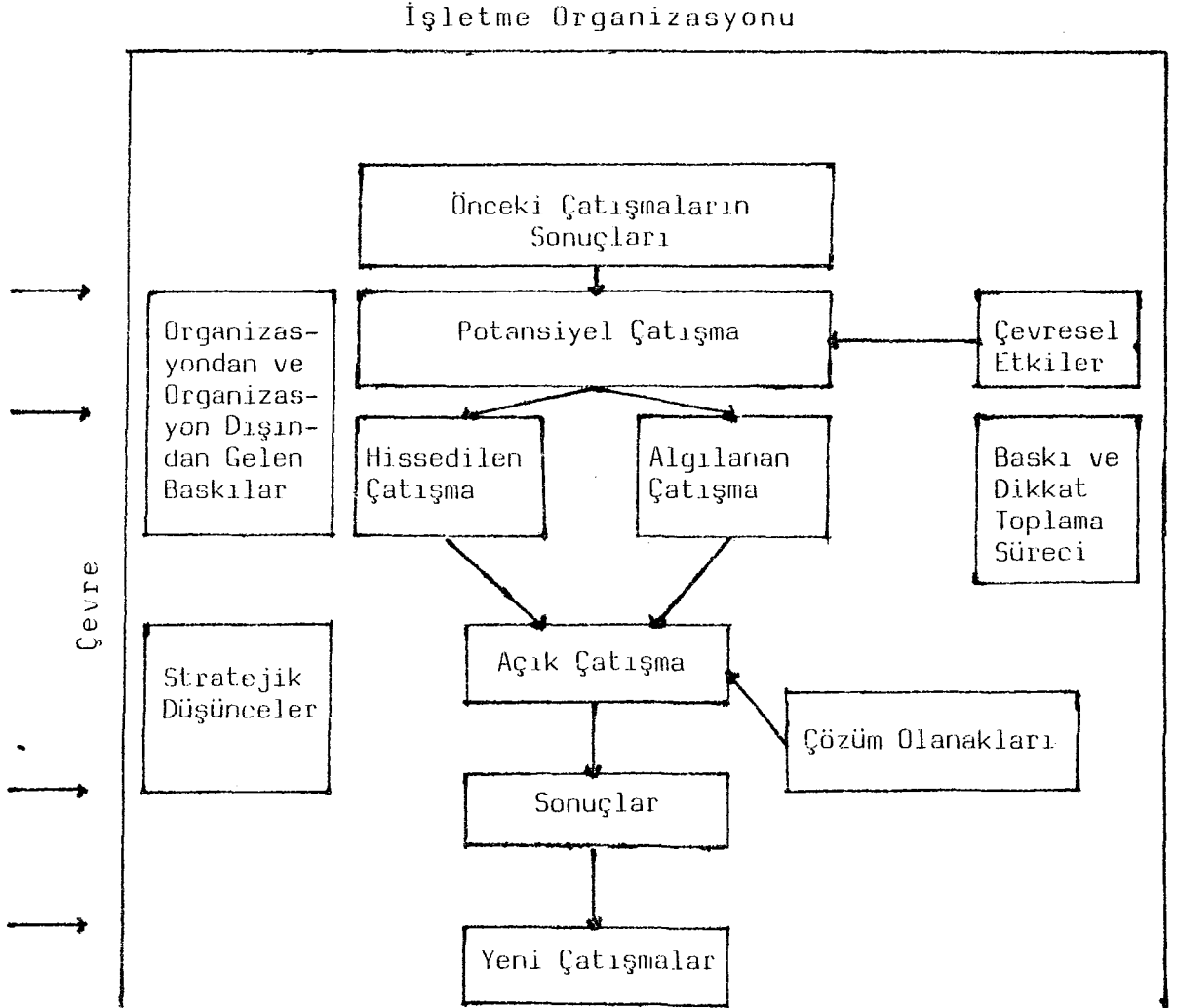
### 4. Açık Çatışma

Çatışmanın eyleme dönüştüğü aşamadır. Bilgi birikiminin karşı tarafa gönderilmesi veya kuvvet algılama biçimleriyle ortaya çıkar. Sözlü veya fiziki kuvvet kullanmayı motive edici koşullar mevcut olsa da, çatışma daha az şiddetli olarak ortaya çıkma eğilimindedir. Çatışmanın ortaya çıkması önlenemez. Önlenmeye çalışılan çatışmalar, farklı ortamlarda, farklı koşullarda, eskisinden daha kuvvetli biçimde ortaya çıkacaktır.



Şekil II-2

## İşletme Organizasyonlarında Çatışma Olgusu



Kaynak: Bilal Üzgüven, Örgütsel ve Kurumsal Çatışma Karşısında Ekonomik Kalkınma(Bursa: Bursa İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları No.4, 1977), s.51.

## 5. Çatışmanın Sonuç Aşaması

Bu aşamada çatışmanın olumlu ve olumsuz sonuçları belirlenmekte, ilerideki ilişkilerde girdi olarak rol oynayacak birikimler ortaya çıkmaktadır. Eğer çatışma tarafları tatmin edici biçimde sonuçlanırsa daha sağlıklı ilişkiler için esas olur. Aksi halde potansiyel çatışmalara dönüşür.

Çatışmalar çözülmemeyip bastırıldıklarında daha ciddi boyutlarda kendilerini hissettirirler. Her çatışma aşaması, daha önceki çatışma olaylarının ve çevrenin karmaşık bir birleşimidir. Bu durumu şekil II-2 ile göstermek mümkündür.

### C. ÇATIŞMANIN NİTELİĞİ İLE İLGİLİ ÇATIŞMA TÜRLERİ

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma ayırımı, çatışmanın tanımlanması ve değerlendirilmesinde önemli bir ölçü olarak kullanılmaktadır.

#### 1. Fonksiyonel Olmayan Çatışma

Fonksiyonel olmayan çatışmaların yıkıcı ve bozucu nitelikleri, işletme organizasyonlarının performansları üzerinde olumsuz etkiler yapar.

Klasik ve Neo-Klasik düşünce bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak kabul eder. Onlara göre çatışma, işletme amaçlarına katkıda bulunmayıp, amaçlardan uzaklaştırıcı bir niteliğe sahiptir. Biçimsel organizasyon yapısındaki yetersizlikler, çatışmanın varlık nedenlerinden birisidir. Fonksiyonel olmayan çatışmanın varlığını da kabul eden modern düşünce biçimi, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmayan çatışma olarak nitelendirmez(26).

İşletmeyi olumsuz yönde etkileyen bütün çatışmaları, fonksiyonel olmayan olarak nitelemek mümkündür. İşletme organizasyonlarını her türlü çatışmadan uzak tutmaya çalışmak yanlış olmakla birlikte, fonksiyonel olmayan çatışmalardan uzak tutmaya çalışmak, işletme başarısını olumlu yönde etkiler. Fonksiyonel olmayan çatışmalara engel olunamadığında, sonuçlarından, daha sonraki çatışmalar için deneyim olarak yararlanılabilir.

## 2. Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışmalar, işletme organizasyonlarının amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Amaçları destekler, başarıyı olumlu yönde etkiler.

---

(26) Koçel, s.330.

Amaçlardan yana olmayan çatışmalar organizasyonlarda istenmez ve ortadan kaldırılmaları yolunda çaba harcanır.

Fonksiyonel çatışma organizasyonun güncel işleyişinin ve gelecekteki sağlamlığının belirtisi olarak kabul edilir(27). Çatışmanın fonksiyonel olması onun, yenilik, canlılık ve işletme organizasyonu açısından olumlu yönleri olabileceğini bildirir.

Fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar arasındaki sınırlar açık ve kesin olarak belirlenemez. Çatışmanın hiçbir düzeyi kabul edilebilir ve edilemez biçiminde yüzeysel bir değerle ölçülemez.

Bir işletme için fonksiyonel olan bir çatışma, başka bir işletme için fonksiyonel olmayabilir. Belli bir anda işletme organizasyonlarına yarar sağlayan çatışma, başka bir anda yıkıcı olabilir. İşletme organizasyonlarındaki fonksiyonel çatışmalar yaşatılmalı, yıkıcı olan çatışmalar, bazı önlemler alınarak fonksiyonel biçime dönüştürülmelidir(28).

---

(27) Katz, Kahn, s.117.

(28) Bülent Himmetoğlu, "Çatışma Konusunda Bildiriler Üzerine Çatışma"(Yönetim Psikolojisi Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981)(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201), s.515.

Çatışmaların fonksiyonel olması veya fonksiyonel olmaması ayırımında işletme organizasyonunun amaçları ve başarısı gözönüne alınmalıdır. Tek, tek insanlar için fonksiyonel olmayan bir çatışma, işletme organizasyonunun başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

#### D. ÇATIŞMANIN İŞLETME ORGANİZASYONU İÇİNDEKİ YÖNÜ İLE İLGİLİ TÜRLERİ

Çatışmalar, işletme organizasyonları içindeki yerleri esas alındığında dikey çatışma, yatay çatışma, emir/komuta-kurmay çatışması biçiminde türlere ayrılabilir.

##### 1. Dikey Çatışma

Ast-üst arasındaki çatışmalardır. Dikey gruplar organizasyonların gerçek güç merkezleri olarak kabul edilirler. Çatışmalarda en çok taraftar toplayan, en çok sözü geçenlerdir. Dikey gruplar belli prensipler ve işletme organizasyonlarına ilişkin politikaların savunucusu değillerdir. Bu nedenle çatışmalarda pazarlığa, rasyonel hesaplara, uzmanlaşmaya, taktik anlaşmalara açıktırlar(29).

---

(29) Ayşe Üncü, "Ürgüt İçi Gruplar ve Çatışma"(Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildireler, Tartışmalar, 14-15 Ekim 1976)(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.165, 1977), s.167.

Dikey çatışmaların hemen tümü, işletme organizasyonu üyelerinin bağımsızlık gereksinmelerinden kaynaklanır. Üdüllendirmedeki farklılık, dikey gruplardaki çatışmaların diğer bir nedenidir(30). Gruplardan birinin yararına, diğerinin kaybına neden olan ödüller çatışma yaratırlar.

## 2. Yatay Çatışma

Aynı organizasyon düzeyinde bulunanlar arasındaki çatışmalardır. İşletme organizasyonlarında aynı veya yakın düzeyde bulunan insanlar arasında ortaya çıkan çatışmalar, sıklıkla karşılaşılan bir çatışma türüdür.

Yatay gruplar belirli bir amaca ulaşma yolunda çabalarını birleştirirler. Ortak amaçlar onların varlığının nedenidir.

Yatay gruplarda alınan kararların görüş birliğini yansıtması gerekir. Grubun eğilimlerini taşıyan kararlar, grup içinde çözülme ve bölünme tehlikesi yaratır, dayanışmanın zayıflamasına neden olur. Çatışma sırasında taktik anlaşmaları, pazarlık ve uzmanlaşma yoluna gidilmesi ve kısa süreli amaç değişikliklerinin gerektirdiği

---

(30) Mustafa Tosun, Ürgütsel Etkililik(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.196, 1981), s.158.

esneklikten yoksundurlar. Yatay grupların amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, kendi hesap ve taktiklerinden çok, başka grupların tutum ve davranışlarına bağlıdır(31).

Yatay ve dikey gruplar arasında, sosyal yapıları açısından önemli farklılıklar vardır. Yatay gruplar arasındaki ilişkiler güçlendiğinde, dikey gruplar arasındaki ilişkiler zayıflar. Bu durum, işletme organizasyonlarındaki çatışmalarda benimsenen amaç ve taktikleri etkiler.

### 3. Emir/Komuta-Kurmay Çatışması

Emir/komuta-kurmay arasındaki çatışma en çok rastlanan çatışma türleridir. Farklı değer yargıları, roller, karşılıklı ilişkiler, yetki ve sorumluluklar, bütün çatışmalarda etkilidir.

Emir/komuta-kurmaylar arasındaki çatışmayı, statü çatışması olarak kabul etmek mümkündür. Kurmaylar, kendilerini işi bizzat yapanlardan farklı ve sosyal statü açısından üstün kabul ederler. Bu iki grup arasındaki çatışma bir bakıma teori-uygulama, gençlik-yaşlılık ve yenilikçilik-tutuculuk arasındaki çatışmaya benzer(32).

---

(31) Öncü, ss.164-167.

(32) Ertekin, s.479.

## E. ROL ÇATIŞMASI

Rol çatışmasını değişik biçimlerde tanımlamak mümkündür. Ancak, aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirmek durumunda olan insanın rol gereklerinden birisine diğerine oranla daha fazla uyması biçimindeki tanım sıklıkla karşılaşılandır(33). Bu durumda insanın iki veya daha çok kaynaktan gelen baskı altında kalması söz konusudur.

Rol çatışması insanın özelliklerinin ve rol tanımlarının, rol beklentilerine uygun olmadığı bir durumda ortaya çıkabilir. İnsanın aynı anda içinde bulunduğu konumlarda kendisinden beklenen davranışların birbiriyle uyumlu olmaması ve belirli bir konumda bulunan insanın, ilişkide bulunduğu değişik insanların kendisinden beklediği davranışlar arasındaki uyumsuzluk, rol çatışmasının ortaya çıktığı diğer durumlardır(34).

---

(33) İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.139, 1983), s.84.

(34) Hasan Zafer Doğan, "Rol Çatışması ve İşgören Sorunları"(Yönetim Psikolojisi Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981) (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201), s.484.



Beklenen rol, algılanan rol ve gerçekten oynanan roller arasında farklılıklar yoksa, insan herhangi bir rol çatışmasına düşmeden kendisinden beklenen rolü gerçekleştirebilecektir. Algılanan, beklenen ve gerçekten oynanan rollerin farklı olması, insandan beklenen davranışların açık ve kesin olarak belirtilmesi veya karşıt olması rol çatışmalarına neden olur.

İşletme organizasyonlarının başarısı esas alındığında, çalışanların istekleri, beklentileri ihmal edilir. Bu rol çatışması olarak nitelendirilebilir. İşletme organizasyonlarında çalışanların doyumsuzluğu ile ilgili rol gereksinimleri çatışmalara neden olur.

İşletme organizasyonlarında biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların amaçları, çıkarları, yöntemleri, değerlendirme sistemleri birbiriyle ne kadar bütünleşirse verimlilik ve doyumda o ölçüde bir artış beklenebilir(35).

Role ilişkin beklenti ve gereksinimlerin dengesizliğini yansıtan, çatışmalar, rol sahibinin kişiliğinde, birbirine aykırı ihtiyaçlardan doğan bir kişilik

---

(35) Keith Davis (Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), İşletmelerde İnsan Davranışı(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No.57, 1982), s.367.

çatışmasıdır(36).

Bireylerin birbirinden farklı ve birbiriyle gelişkili roller oynamak zorunda kalmaları durumunda ortaya çıkan rol çatışmaları çözümlenemediğinden, insan duygusal gerginlik, çatışma, ilgisizlik, kararsızlık, tatminsizlik, eylemsizlik gibi davranış bozuklukları gösterir. Bu davranış bozuklukları yeni çatışmalara neden olur.

#### F. AMAÇ ÇATIŞMASI

Amaç çatışmaları, çeşitli düzeylerdeki ve çeşitli taraflar arasındaki anlaşmazlıkları içerir(37). Amaç çatışmaları insanlar ve gruplarla ilgili olabileceği gibi genel olarak işletme organizasyonlarıyla da ilgili olabilir.

Farklı amaçlara sahip olan insanların, davranış biçimleri de farklılık gösterir. İnsanlar arasındaki bu amaç farklılıkları, işletme organizasyonlarında çeşitli çatışma türlerinin ortaya çıkmasına neden olur.

---

(36) Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15, 1971), s.114.

(37) Schein, s.17.

İşletme organizasyonlarındaki amaçların açık ve kesin olarak belirlenmemesi amaç çatışmalarını yaratır. İnsanların farklı amaçları, açık ve kesin olarak belirlenmemiş amaçlar, işletme organizasyonlarındaki çatışmalar üzerinde kuvvetlendirici bir etkiye sahiptir.

### G. KURUMSAL ÇATIŞMA

Kurumsal çatışma tarafların bir çatışma karşısında nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin, ayrıntılı olarak sosyal bir sistem tarafından belirlendiği durumları belirtir(38).

Kurumlar toplumda yaygın olarak kabul gören, ortak davranış kalıplarıdır. Bunlar arasındaki tutarsızlık ve farklılıklar kurumsal çatışmayı yaratır. Kurumsal çatışma aynı konuda farklı davranış kalıplarına sahip, insanlar arasında doğacak çatışmaların da nedenidir. Başka bir anlatımla kurumsal çatışma, davranışları belirleyen kurallar, değerler ve kalıplar arasındaki uyumsuzluk olarak ortaya çıkar(39).

---

(38) Koçel, s.334.

(39) Özgüven, s.61.

Toplumdaki yaygın davranış biçimleri ile işletme organizasyonlarının ve çalışanlarının davranış biçimleri arasındaki farklılıklar çatışmacı davranışlara neden olacaktır. Bu işletme başarısını olumsuz yönde etkileyip, amaçlara ulaşmayı güçleştirebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMA NEDENLERİNİN İŞLETME ORGANİZASYONLARI AÇISINDAN İNCELENMESİ

İşletme organizasyonları için kaçınılmazlığı kabul edilen çatışmalardan yararlanmak başarı için gereklidir. Önemli olan çatışmaların ortadan kaldırılması değil, denetlenebilmesi ve işletme başarısı doğrultusunda yönlendirilebilmesidir.

Yönetimin önemli faaliyetlerinden birisi olarak kabul edilen, çatışmanın çözümü kadar isteklendirilmesine de önem verilmelidir. Çatışma yönetiminin etkinliği çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasında ortaya çıkan çatışmaların nedenlerinin araştırılması ve bilinmesine bağlıdır.

Çatışma, nedenlerinin bilinmesi, çatışma yönetimini kolaylaştırır. Çatışma sonuçlarından, işletme organizas-

yonlarının en üst düzeyde yarar sağlamasına ve zararlarına en az katlanmak zorunda kalmasına neden olur.

#### A. İŞLEVSEL BAĞIMLILIK

İşletme organizasyonlarının temel ögesi olarak kabul edilen işbölümü, ortak bir çabayı gerektiren, bir işin çeşitli insanlar tarafından yürütülebilecek biçimde ögelere ayrılmasıdır(1).

İşbölümü sonucunda, işletme organizasyonları içindeki çeşitli birimler arasında farklı düzeylerde de olsa işlevsel bağımlılığın olması doğaldır. İşbirliği yapan taraflardan birinin görevini istenilen biçimde yerine getirmesinin, diğer birimin görevini istenilen biçimde yerine getirmesine bağlı olması, işlevsel bağımlılık anlamındadır.

İşletme organizasyonlarındaki çeşitli faaliyetler, bunları yapan insanlar ve gruplar arasında işlevsel bağımlılıklara neden olmaktadır. Karşılıklı bağıllık tiplerinden toplu bağıllık (bütünleyici X, Y, Z) tipinde, birimlerin birbirleri ile ilişkileri az veya hiç olmadığından

---

(1) Edgar Schein(Çev. A. Sağıtör, Ş. Öz-Alp), Örgütsel Psikoloji(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Üzürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayınları No.2, 1985), s.16.

çatışmaların ortaya çıkmasına önemli katkıları bulunmamaktadır. Sıralı karşılıklı bağıllık türünde ( $X \rightarrow Y \rightarrow Z$ ) organizasyonun karmaşıklığı orta olarak nitelendirildiğinden, çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratmaktadır. Çok yönlü karşılıklı bağıllık türü ( $X \rightleftharpoons Y \rightleftharpoons Z$ ) ise gerek organizasyon, gerekse ilişkilerin karmaşıklığı ve genişliği nedeni ile çeşitli çatışmaların ortaya çıkma olasılığının en yüksek olduğu ortamı oluşturur(2).

İşlevsel bağımlılık nedeniyle belirli kaynakların paylaşılması ve olanakların ortaklaşa kullanılması, işlevsel bağımlılıkla ilgili çatışma nedenlerindedir. İşlevsel bağımlılık içinde olan tarafların, aralarında uyum sağlayabilmek için yapılarında değişiklikler yapmaları da çatışmalara neden olmaktadır.

İşlevsel bağımlılık ne kadar büyükse, yönetim için sorunları bütünüyle karara bağlayan çözüm tekniklerine olan gereksinimde o kadar büyüktür. Başka bir deyişle, işlevsel bağımlılık organizasyon amaçlarına ulaşmak için birlikte çalışmalarını gerektirir(3).

---

(2) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme Organizasyon, Davranış (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.1, 1984), ss.142-146, 335.

(3) Vincent Ferraro, Sheila Adams, "İnterdepartmental Conflict: Practical Ways To Prevent and Reduce It", Personnel, C.LXI, S.4 (Temmuz-Ağustos 1984), s.19.

İşletme organizasyonları ve işbölümü birlikte var olan iki kavram olduğuna göre, organizasyonların işbölümünden kaynaklanan çatışmalarla birlikte yaşamaları, bir zorunluluk olmaktadır. Çatışmaların üzerine gitmek, çözüm yolları aramak, daha sağlıklı ve işlevsel bir yapı kurabilmek ve işleyişi gerçekleştirebilmek için onlardan yararlanmayı gerektirir(4).

İşbölümü kavramı bile haberleşme ve etkileşimin azalması, algısal yanılgıların ortaya çıkması anlamına gelebilmektedir(5). Bu nedenle çatışma yönetimine önem veren anlayış, organizasyonun işbölümü ilkelerini değerlendirmeli, işlevsel bağımlılığı göz önünde bulundurmalıdır.

## B. SINIRLI KAYNAKLAR

İşletme organizasyonları sınırlı kaynakları kullanarak faaliyette bulunur. Amaçlara ulaşma yolunda çaba harcar. Sınırlı kaynaklardan daha çok pay almaya çalışırlar. Çabalara rağmen paylar arttırılamadığında ,

---

(4) Mustafa Aydın, Örgütlerde Çatışma(Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi Basımevi 1985), s.9.

(5) Schein, ss.107-108.



faaliyetler kít kaynaklara dayandığında çatışmalar ortaya çıkmakta veya artma eğilimi göstermektedir.

Kaynakların sınırlı olması, organizasyon üyeleri arasında yarışmayı gerektirecek bir ödül politikasının benimsenmesine neden olabilmektedir(6). Kít kaynaklar için yarışma gizli bir çatışma nedeni olarak ele alındığında, yarışma işletme organizasyonundaki tarafların kaynaklara ilişkin istemler toplamının, organizasyonun sahip olduğu kaynaklar toplamını aşması halinde çatışmaya dönüşür(7). İşletme organizasyonlarının kaynaklarının sınırlı olması, insanlar ve gruplar arası yarışmayı zorunlu kılan önemli bir çatışma nedeni oluşturmaktadır.

İşletme organizasyonlarında işbölümü, değişim ve sınırlı kaynakların dağılımı sürekli bir çatışma kaynağı olabilir(8).

Kaynakların sınırlı olması işletme organizasyonlarındaki çatışma nedenlerindedir. Ancak yönetim faaliyeti

---

(6) Aydın, s.16.

(7) Louis Pondy (Çev. Bilal Özgüven), "Örgütsel Uyuşmazlık Kavramlar ve Modeller", Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, C.II, No.1 (Temmuz 1973), s.362.

(8) Aydın, s.16.

de sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanmayı gerektirir(9).

Sınırlı kaynakların, işletme organizasyonu çıkarları doğrultusunda ve yıkıcı çatışmalara neden olmayacak biçimde dağıtımının sağlanması ve bunlardan en fazla yarar elde edilmesi yolunda çaba harcayan bir yönetim başarı için gereklidir.

### C. ORTAK KARAR VERME

İşletme organizasyonlarının amaçlarına ulaşması doğru ve uygun kararların alınması ile mümkündür. Karar verme ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok bütün yönetim faaliyetlerine temel oluşturan bir unsurdur. Karar verme işletmede ortaya çıkan sorunlarla ilgilidir. Zorlukları yenme ve çatışmalarla ilgilidir(10).

İşletme organizasyonu bir bütün olarak ele alındığından, alınacak kararların birbirleri ile uyum içinde olması, birbirlerini tamamlaması ve ortak kararların alınması zorunluluktur.

---

( 9) İnan Üzalp, Yönetim ve Organizasyon C.I(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları No.2, 1985), s.129.

(10) Üzalp, s.362.

Çatışmanın literatürdeki tanımlarından birisi de, ortak karar verme mekanizmalarındaki bozulmalardır. İnsan veya grup bir karar sorunuyla karşılaştığında çatışmalar ortaya çıkar(11).

İşletme organizasyonları için ortak kararlar, bir gereksinim ve aynı anda zorunluluktur. İşletme organizasyonunda sınırlı kaynağa bağımlılık arttıkça, bu kaynaklara ilişkin ortak karar verme gereği de artar. Karşılıklı bağımlılık ve ortak kararlar arasında direkt bir ilişki kurmak mümkündür(12).

İşletme organizasyonları geliştikçe, büyüdükçe ortak kararlara olan gereksinim artar. Ortak kararlara duyulan gereksinim arttığında çatışmaların ortaya çıkma eğilimi artar.

Karar verme sürecine katılım, çözümü mümkün çatışmaların ortaya çıkmasında etkilidir. Ortak kararlar nedeniyle ortaya çıkan karşılıklı ilişkiler, koordinasyonu ve işbirliğini artıracakları yerde ayrılıkları kuvvetlendirerek, çatışmaların yoğunluk kazanmasına neden olabilmektedir. Ortak kararlar, çatışmaların gizlilikten kurtulup,

---

(11) James March, Herbert Simon(Çev. Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran), Örgütler(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.114, 1975), s.129.

(12) Aydın, s.12.

ortaya çıkmasına neden olabilmektedir(13).

Ortak kararların işletme başarısı üzerindeki olumlu etkileri bilinmektedir. Ancak ortak kararlar çatışmaların ortaya çıkma eğilimini arttırır. Önemli olan çatışmaların ortaya çıkma eğilimlerinin artması değil, çatışmaların yapıcılığı, sonuçların işletme organizasyonlarına zarar vermemesidir.

Kararlara katılma konusunu psikolojik hile olarak benimseyen yöneticilerin de çatışmalarla karşılaşmaları doğaldır(14). Ortak kararlar çatışmaları azaltmaz. Ancak çatışmaları işletme amaçları doğrultusunda yönlendirir, başarıyı olumlu yönde etkiler.

#### D. PERSONELİN FARKLİLİĞİ

İşletme organizasyonları, istekleri, arzuları, beklentileri, amaçları ve kişisel özellikleri birbirine benzemeyen insanların oluşturduğu grupların çabaları

---

(13) Stephan Robbins(Çev. B. Himmetoğlu, Alev Ergenç), Ürgütsel Çatışmanın Yönetimi (Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım)(İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi ve Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, Teksir, 1977), s.42.

(14) Paul Lawrence(Çev. Güldal Human), "Değişikliğe Karşı Direnç Nasıl Giderilebilir", Amme İdaresi Dergisi, C.VI, S.1 (Mart 1973), ss.113-136.

ile amaçlarına ulaşmaya çalışır. Çalışanların özelliklerini, isteklerini, arzularını, beklentilerini, amaçlarını dikkate alan işletme organizasyonlarının başarılı olması daha kolaydır.

İşletme organizasyonlarının yöneticileri başarı için çalışanlardan en yüksek verimi almak zorundadır. Bunu yapabilmek için çalıştırdığı personelini beden, ruh ve düşünce yetenekleri açısından çok iyi tanımak zorundadır(15).

Personelin yapısal farklılıkları yanında, çalışma süresi de çatışma nedeni olarak ele alınabilecek bir başka değişkendir(16).

İşletme organizasyonlarında çalışanların hizmet süresi arttıkça, çatışmalar azalır. Sürekli çalışanlar veya daha uzun süre çalışanlar, daha yapıcı çatışmalar geliştirebilmektedirler. Uzun süre birlikte çalışanların aralarında çatışmalar ortaya çıksa da, bu çatışmalar, işletme başarısını arttırıcı özelliğe sahiptirler. Uzun süre birlikte çalışan gruplarda eleştiriler, düşünce biçimlerine, görüşlere yönelik olurken, geçici gruplarda eleştiriler bireylere yönelik olmaktadır.

---

(15) Üzalp, s.187.

(16) Aydın, s.34.

Çalışanların yaş ortalamaları ile çatışma arasında bir ilişki kurulmuş ve yaş ortalaması arttıkça, çatışma düzeyinde dikkate değer bir azalma görülmüştür(17). Buna göre personel değişimi fazla olan işletme organizasyonlarının çatışma ile karşılaşma olasılıkları daha fazladır(18).

Yaş ortalamasının yüksek, personel değişiminin az olduğu işletme organizasyonlarında çatışmaların ortaya çıkma eğilimleri veya yıkıcılığı azaldığına göre personel politikasına yeterli önemin verilmesi gerekir.

İnsan ögesinin işletmenin hem amacı, hem aracı olduğu unutulmamalıdır. Araç olarak bakıldığında ondan etkinlik ve verimlilik sağlanmaya çalışılır. Amaç olarak ele alındığında, onun istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir. Personel politikasının başarısı büyük ölçüde amaç-araç dengesinin kurulmasına, ekonomik amaçlarla, sosyal ve insancıl amaçların birlikte izlenmesine bağlıdır(19).

---

(17) Aydın, s.27.

(18) Robbins, s.40.

(19) Zeyyat Sabuncuoğlu, Personel Yönetimi(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No.3, 1981), s.31.

İşletme organizasyonlarında personele verilen önem, çatışmaların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde etkilidir.

#### E. BÜROKRATİK NİTELİKLER

İşletme organizasyonlarının etkinliği için bürokrasinin belli ölçülerdeki varlığı gereklidir. Organizasyon amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan bürokrasi araçları, organizasyonların amacı olduğunda, gerçek amaçların gerçekleşmesine engel olmakta, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Standartlaşma, uzmanlaşma ve tek düzelik bürokrasinin gelişmesine katkıda bulunan önemli etkenlerdendir. Bu etkenlerin çatışma üzerindeki etkileri incelendiğinde, tek düzeliğin az olduğu yerde, çatışma olasılığının arttığı gözlenmiştir. İşin yapısı belirlenmediğinde programlama tam olmadığına, belirsizlik arttığına, çatışma olasılığı artmaktadır(20). Uzmanlaşma ve çatışma arasındaki ilişki incelendiğinde uzmanlaşma ve çatışma arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir(21).

---

(20) Aydın, s.26.

(21) Ziya Bursalıoğlu, Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15, 1971), s.114.

Bürokratik organizasyon biçiminin en belirgin niteliklerinden olan uzmanlaşmanın, çatışmaya neden olması, bürokratik organizasyon biçimine sahip kuruluşların sürekli olarak çatışmalarla karşılaşacağı biçiminde yorumlanabilir(22).

Uzmanlaşmanın çatışmayı isteklendirdiği ileri sürülebilir. Ancak, bu bürokratik niteliğin çatışma güdüleyicisi olabileceği ileri sürülemez. Uzmanlık arttığında iş yoğunluğu artarak, çatışmayı yoğunlaştırırken, daha az tek düze olan işlerde de belirsizlik artar ve çatışmalar yoğunlaşır.

Çalışanların ilgisini arttırmaya ve bireyin yeteneğini geliştirmeye yönelik yöntemlerle, programlanmış işler, işle ilgili uğraşların genişletilmesi uzmanlaşmanın sakıncasını ve aşırı tek düzelikten doğabilecek çatışmaları azaltabilir.

Çatışma yönetiminin öncelikle bürokrasi kavramını doğru algılaması gerekir. Çatışmalara neden olmayan, işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkısı olan bürokrasi yaşatılmalıdır. Bürokrasi çatışmalara neden olduğunda çatışma yönetimi önlemler alıp, bürokrasiye amaçlar doğrultusunda yönlendirmelidir.

---

(22) Aydın, s.26.



## F. GÜÇ MÜCADELELERİ

Yönetim faaliyetleri güç kullanımı ile ilgili olduğundan, çatışma kavramı yöneticinin gücünü denetleyebileceği bir alan olarak anlaşılabilir. Yapılan araştırmalar, gücün çatışma kaynağı olarak uygunluğunu destekler niteliktedir.

Güç bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak görülmekte ve daima insanlar arası ilişkilerle ifade edileceğinden ilişkiyel bir kavram olduğu belirtilmektedir. Güç kavram ve ilişkileri tek başına bir anlam ifade etmeyip, ancak güç alanı, gücün konusu ve gücün kaynaklarının ortaya konulmasının gerekli olduğu görülmektedir(23).

Organizasyonlar birbirine zıt olan iki grubun gücünün çatışma alanı olarak tanımlanmaktadır. Bu güçler, nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarıdır. Bu nedenle, yöneticiler organizasyonları anlayıp, güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorundadırlar.

Birbirine zıt güçlerden sürükleyici güçler, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri belli bir yönetici olarak görev yapabilirler. Örneğin

---

(23) Koçel, ss.241-254.

verimliliği artırdığı için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve rekabet bu güçlere örnek oluştururlar. İkinci gruba giren sınırlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir. Sürükleyici ve sınırlayıcı güçlerin eşit olduğu noktada dengeye ulaşılır(24).

Güç olumsuz bir anlama sahip gibi görünürse de güç olmadığında uyumsuzluk ve karışıklıklar ortaya çıkar. Güç işletme organizasyonlarına uyumsuzluk, karışıklık ve çatışmalardan kurtulma imkânı yaratır. Güç tek başına çatışmaları yok edebilme özelliğine sahip olabildiği gibi çatışmaların da nedenidir.

Güç işletme organizasyonları için zorunlu bir kavramdır. Bir kimsenin işletme organizasyonları ile ilgili amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları bulabilmesi ve bunlar arasında uyum sağlayabilmek için yeteri kadar güç sahibi olması gerekir. Organizasyon faaliyetlerinin yürütülmesinde tek bir insanın yeterli güce sahip olması az rastlanan bir olaydır. Birden çok kimsenin güçlerini bir araya getirmesi gerekebilir, birden çok gücün bir araya gelmesi çatışmalara

---

(24) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.2, 1982), ss.39-40.

neden olabilir(25).

İşletme organizasyonları içinde insanlar birbirlerini etkileyip, belirli yönde davranışlara yöneltirler. Organizasyon üyelerinin güç kazanma ve güç kullanma yönündeki çabaları organizasyon içindeki çatışmalara kaynak teşkil eder. Güç alanının genişletilmeye çalışılması ve güç mücadeleleri çatışmaları isteklendirici özelliklerdir.

Belli bir düzeye kadar artan güç koordinasyonu artırır ve çatışmayı azaltır. Güçte zayıf olan grupların güç yapısındaki yeni düzenlemeler ve güçlü üyelerin denetimlerini arttırmalarının çatışmaları azaltacağı, aşırı güç mücadelelerinin ise çatışmaları arttıracacağı gözlenmiştir. Güç mücadelelerinin neden olacağı çatışmaların, taraflarca güç arttırma davranışı olarak algılanması önemlidir(26).

Yöneticilerin sahip oldukları güç ve bunun kaynakları hakkında bilinçlenmeleri, güç arttırmaya yönelik davranışları, işletme organizasyonlarının etkinliği

---

(25) Herbert Hicks, Ray Gullett(Çev. Besim Baykal), Organizasyonlar: Teori ve Davranış(İstanbul: İstanbul İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No.1, 1981), s.210.

(26) Robbins, s.43.

ile ilişkisi nedeniyle çatışma yönteminin önem vermesi gereken konulardandır. Çatışma yönteminin yaklaşımı gücün yıkıcı veya yapıcı özelliklerinin önem kazanmasında etkilidir.

## G. ÖDÜL SİSTEMLERİ

Güç kaynaklarından birisini oluşturan ödül sistemleri, organizasyon başarısı yerine, tek tek insanların başarısına ağırlık verdiğinde, organizasyonlarda bulunan gizli veya açık çatışmalar artmaktadır. İki veya daha fazla grup için değişik ödül sistemleri uygulandığında birinin kazancı diğerinin kaybına neden olacağından çatışmanın yoğunlaşacağı belirtilmektedir(27). Ödüllen- dirmedeki farklılıklar, yalnızca parasal unsurları içermeyip, statü ve psikolojik doygunluğu da kapsamaktadır. Çatışma nedenlerinin organizasyon yapısında gizli bir güç olarak yer aldığı, organizasyondaki ödüller üzerinde odak- laşan çatışmalar hiyerarşi nedeniyle daha yoğunlaşabilir.

Hiyerarşi işletme organizasyonlarında ayırıcı bir nitelik taşımaktadır. Hiyerarşide örgüt üyeleri birlikte çalışmalarına rağmen, farklı biçimde ödüllendi- rilmektedirler. Organizasyon üyelerinin, organizasyondaki

---

(27) Robbins, s.42.

hiyerarşik yapıdaki yerleri üst düzeye yaklaştıkça, organizasyonun çıkarları ile üyelerinin çıkarları birbirine yaklaşmaktadır.

Organizasyon üyeleri kendilerini diğer üyelerle organizasyona yaptıkları katkıyı, organizasyonun kendilerine verdiği ödüllerle karşılaştırırlar. Aralarında bir dengesizlik olduğunda, kayba uğradıkları duygusuna kapılırlır(28).

İnsanların organizasyona katkısı ve organizasyondaki ödüller arasındaki karşılıklı ilişki "beklenti dengesi" biçiminde ifade edilmekte ve organizasyondaki davranışların temelini oluşturduğuna değinilmektedir. Bu karşılıklı ilişkide gerçekleşen ve gerçekleşmesi beklenen değerlerde rol oynayabilmekte, algılamalar önemli olmaktadır(29).

Ödül sistemleri organizasyonlardaki gizli veya saklı çatışmayı kuvvetlendirebilir. Bölümlerin ortak başarısı yerine, her bölümün ayrı ayrı başarılarına verilen önem arttıkça, çatışmalarda artma eğilimi gösterir.

---

(28) Aydın, s.11.

(29) Refik Çulpan, "Bireysel ve Örgütsel Davranış Beklentiler Dengesi Modeli", Amme İdaresi Dergisi, C.XI, S.1(Mart 1978), ss.12-23.

Burada yönetime önemli fonksiyonlar düşmektedir. Hiyerarşik düzen içinde, ödül sistemleri nedeniyle ortaya çıkacak çatışmaların işletme organizasyonlarının amaçları doğrutusunda yönlendirilmesi başarılı çatışma yönteminin faaliyetlerindedir.

#### H. YÖNETİM ALANI VE İLGİLİ BELİRSİZLİKLER

Organizasyonlarda sınırları iyi çizilmemiş işler için gerekli yetkinin verilmesi sıklıkla karşılaşılan bir olaydır. Burada gerekli yetki belirsiz bir kavramdır. atışmaların doğması için uygun ortam yaratır(30).

Bunların en belirgin niteliklerini taşıyanlar şunlardır:

1. Bir görev iki veya daha çok bölüme verilmiştir. Bu durumda aynı görev iki bölüm tarafından yapılabilir.
2. Bir görev hiç kimseye verilmemiş veya unutulmuş olabilir.
3. Yönetim alanı ile ilgili zamanla ortaya çıkabilecek değişikliğe paralel olarak astlardan alınan görevin

---

(30) Oğuz Onaran, "Yetki Göçerimi", Amme İdaresi Dergisi, C.VIII, S.2(Haziran 1971), ss.1-21.

bir bölümü bir başka ast'a verildiği halde (bunun tersi de mümkündür) yetkinin alınması ihmal edilmiş olabilmektedir. Bu durumda, görev yetki çatışması ortaya çıkar ve görev gereği gibi yapılamaz.

Görev verilen yöneticinin hangi işleri yapacağı, ne gibi yetkileri olacağı ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Yetkilerin kullanılmaması veya yetkiyi aşma durumlarına düşmemek için işletme organizasyonlarında iş yetki ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesi gerekir(31).

Kimin hangi alan ve konularda ne ölçüde sorumlu olacağını belirlenmemesi kendi başına çatışmaları artırmasına rağmen, gerekli yetki verilen kimsenin, bu yorumlama biçimi de çatışmaları arttırır(32). Görev ve yetkilerin nerede başlayıp, nerede bittiğinin belirlenmemesi durumunda çatışmalarla karşılaşma olasılığı artmaktadır. Organizasyonlarda bazen kimin hangi alan ve konularda, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. Bütün belirsizlikler çatışmalar için uygun ortam yaratır(33).

---

(31) Üzalp, s.165.

(32) Oğuz Onaran, Örgütlerde Karar Verme(Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.321, 1975), ss.197-203.

(33) Koçel, s.336.

İyi belirlenmemiş organizasyon yapısı, görev ve sorumluluklar çatışmanın kaynağıdır. Organizasyonlarda görevler birbirini izleyen ve tamamlayan bir yapı oluşturur. Bu yapı içinde her yönetici çoğu kez görev sınırının ne olduğunu, nerede başlayıp nerede biteceğini bilemez. Çatışma alanları doğal olarak karmaşıktır ve birbirlerinin içine girmişlerdir. Yapılması bir kaç bölüm tarafından benimsenen ve paylaşılamayan görevler olduğu gibi hiç bir bölüm veya kısmın sahip çıkmadığı, yapmayı istemedikleri bazı işler ise ortada kalmaktadır. Bazı çatışmalarda yine organizasyonlarda görevli yöneticilerin basamak atlayarak kendilerine bağlı kısımlara emir verecek yerde daha alt kademelere emir vermeye yönelmelerinden ortaya çıkmaktadır(34).

Yetki ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesi gerekir. Yöneticilerin denetleyebileceği ast sayısı belirlidir. Yöneticiye çok fazla ast bağlaması sonucunda yönetici emri altındakileri etkili bir biçimde denetleyemez. Denetlenecek eleman sayısının sınırlı olması gerekir. Yönetim alanı ayrıca yapılan işe çalışanların ve üstlerin yeteneklerine ve işlerin benzerliğine bağlıdır.

Yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, yetki

---

(34) Eren, ss.452-453.



ve sorumluluklardaki karışıklıklar, işletme organizasyonlarında ortaya çıkan çatışmaların önemli nedenlerindedir. Yönetim alanının iyi belirlendiği, yetki ve sorumluluk karışıklıklarına yer vermeyen bir organizasyon yapısı, bu tür, çatışmaların en az ortaya çıkabileceği bir yapıdır.

### I. HABERLEŞME DÜZENİ

İşletme organizasyonlarının faaliyetlerinin başarısı için etkin bir haberleşme düzeni zorunludur. Etkin haberleşme düzeninin çatışmaları azaltıcı bir özelliği vardır. Haberleşme düzeninin etkinliği bilgi ve anlayışın bir insan veya gruptan diğerine doğru olarak iletilmesinin sağlanması biçiminde açıklanabilir.

İşletme organizasyonlarındaki çeşitli bölümler, insanlar ve gruplar arasında bilgi, veri, anlayış, yaklaşım ve sezgi aldatmalarını, bu aktarma ile ilgili çeşitli kanalları ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj biçimini içermektedir. Dolayısı ile haberleşme çok kullanılması ve basit görünmesine karşılık pek çok problem taşıyan bir süreçtir(35).

Bu önemine rağmen, çatışmaların ortaya çıkmasında

---

(35) Koçel, ss.221 -222.

haberleşme düzeni kaynak olabileceği gibi ayrıca çatışmaların doğmasında ana etmen olmadığı durum ve koşullarda da çatışma ile yakından ilgili olup, çatışmaların artmasında veya azalmasında etkili olabilir.

Haberleşme düzeni organizasyon düzeninin başarısını yansıtır. İşletme organizasyonundaki etkili ve düzenli işleyen, sürekli bir haberleşme düzeni varsa, o organizasyonun sağlıklı yürüdüğü ve başarılı çalıştığı söylenebilir.

Haberleşme düzeninin en büyük amacı çoğu kez kopuk veya dağınık görünen ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylelikle organizasyon amaçları ile bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Yine haberleşme düzeni bireyler arası düşünce duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bu karşılıklı ilişkilerden oluşan haberleşme düzeni bireyler arası anlaşmayı, insanların başkalarını tanımasını ve kendisini başkalarına tanıtmalarını sağlar(36). Bireyler arası ilişkiler açısından önemli olan haberleşme düzeni, ilişkilerden kaynaklanan çatışmaların da nedeni olarak gösterilebilir.

---

(36) Zeyyat Sabuncuoğlu, Endüstriyel Davranışlar(Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme Fakültesi Yayınları No.10, 1982), s.160.

Organizasyon içinde çeşitli bölümler veya bireyler arasındaki ilişkiler önceden belirlenmiş biçimsel kanallar üzerinde veya önceden tahmin edilemeyen doğal kanallar aracılığı ile gerçekleşir. Biçimsel kanallar genellikle organizasyon planlarında açık olarak belirlenir. Herkes kime karşı sorumlu olduğunu, kim tarafından denetleneceğini ve yetkilerinin neler olduğunu, karşılaştığı sorunların çözümü için kimlere danışacağını önceden bilir. Bu tür ilişkiler, dikey ve yatay haberleşme kanalları içinde gerçekleşir. Organizasyonda bu kanallar, bir kez kurulduğunda karar alma süreci etkili biçimde işlemeye başlar ve özellikle düzensizlikler üzerinde önemli etki yaratır. Biçimsel haberleşme kanalları kadar, doğal haberleşme kanalları veya biçimsel olmayan haberleşme kanalları da çatışmalar üzerinde etkilidir(37).

Organizasyon için bir araç olan haberleşme düzeni, organizasyon içindeki veya dışındaki organlar, bölümler ve bireyler arası ilişkileri belirli kanallar aracılığı ile düzenler veya denetim altında tutar ve kendine özgü araçlarla öğeler arası ilişkilerin kurulma ve gelişmesini sağlar. Bu süreçteki aksaklıklar çatışma yaratırlar.

Anlam sorunları etkili bir grup performansı

---

(37) Sabuncuoğlu, s.170.

için gerekli olan haberleşmeyi engeller. Sözcüklerin taşıdıkları anlamlar değil, algılama biçimleri önemlidir. Açık olmayan karmaşık bildirişimler çatışmayı isteklendirir. Bununla birlikte tam bilgi ve tam bildirişimde işbirliğini geliştiremez, tersine çatışmayı isteklendirir. Bu nedenle, bölümlerin birbiri hakkında yetersiz ve karmaşık bilgiye veya tam ve doğru bilgiye sahip olduğu aşırı uçlarda çatışmanın başladığı görülür(38).

Organizasyonlarda tarafların birbirlerinin görüşleri hakkında tam bilgi sahibi olmaları, aralarındaki koordinasyonu etkiler, tarafların birbirleri hakkında bilgisiz olmaları onları belirgin olan seçenekler üzerinde anlaşmaya zorlar. Tarafların birbirleri hakkında tam bilgili olmaları da koordinasyonu azaltır(39). Koordinasyonun azalması çatışmaları arttırır. Bu gibi durumlar, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. Haberleşme kanalları çatışmaları isteklendirmede en önemli etkenlerdendir.

Haberleşme kanallarının biçimsel yapıdan sapması, bilgi akışının biçimsel kanallar yerine biçimsel olmayan kanalları izlemesi, yetki ve bilginin dengeli biçimde dağılmaması çatışmalara neden olabilmektedir. İdeal bir haberleşme düzeni uygulama açısından ulaştırılması çok güç bir süreçtir. Bu nedenle, haberleşme düzeninden

---

(38) Robbins, s.34.

(39) Aydın, s.29.

kaynaklanan çatışmalar işletme organizasyonlarında sürekli olarak varlıklarını korurlar.

Haberleşme düzeninin etkinliği için en önemli unsur geri besleme sistemidir(40). İşletme organizasyonlarının yapısına uygun, geri besleme sistemini içeren etkin bir haberleşme düzeni çatışmalara engel olmamakta, çoğunlukla çatışmaları isteklendirebilmektedir. Kuşkusuz eksiksiz bir haberleşme düzeni, işletme organizasyonlarının ve çatışma yönetiminin başarısı için yararlıdır. Nedeni ne olursa olsun, önemli olan çatışmaların işletme organizasyonlarının çıkarları doğrultusunda yönlendirilmesidir.

## J. AMAÇ FARKLILIKLARI

İşletme organizasyonları içinde belirli konularda üyelerin farklı amaçlara sahip oldukları görülmektedir. Organizasyonun çeşitli bölümlerinin, farklı amaçlar nedeniyle faaliyet alanlarının kesişmesi yüzünden çatışmalar doğabilir.

Organizasyonlardaki amaç farklılıkları, grupların amaç farklılıkları organizasyonun yapısından kaynaklanan bir çatışma nedeni olarak ele alınabilir.

---

(40) Koçel, s.228.

Organizasyonlarda açık ve kesin biçimde belirlenmemiş amaçlar, çatışmaları azaltabilir. Ancak, tüm işletme organizasyonlarında amaçların açık ve kesin olarak belirlendiği ve benzer görevlerin kolaylıkla ayrıldığı söylenemez. Bu durum, amaçlar konusunda tam bir görüş birliğinin sağlanmasını engellemektedir. Organizasyon amaçları yöneticiler, personel ve bölümlerce farklı yorumlandığından yapılan faaliyetlerde ve uygulamalarda büyük farklılıklar ortaya çıktığını açıklamak yanlış olmayacaktır.

İşletme organizasyonlarında istek, arzu ve ihtiyaçlar insandan insana farklılık gösterir. Bunun nedeni, insanların farklı kültürleri, yetiştirme biçimleri duyguları ve zevkleridir. Her insan farklı amaçlara sahip olduğundan olaylar karşısındaki davranış ve tutumları da farklıdır. Bazen bir insanın amaç ve değer yargıları, diğer insanların amaç ve değer yargılarına ters düşebilir. Sorunları zevkleri ve duyguları ortak olan insanlar biraraya gelerek grup oluştururlar. İnsanlar arasındaki bu ayrılıklar, organizasyonlardaki çatışmaları arttıran, isteklendiren önemli nedenlerdendir.

Farklı amaçlara sahip insanlar ve gruplardan meydana gelen işletme organizasyonlarında alınacak herhangi bir karar diğer insanların veya grubun amaçlarına ters düşebilir. Çatışma potansiyeline sahip olan bu durum, çatışma nedenleri arasında yer alır.

Yönetim faaliyetinin önemli özelliklerinden birisi de amaçlara yönelik olmasıdır. İşletme organizasyonlarının sahip ve yöneticileri insan olduğuna göre işletme organizasyonları insanların amaç ve isteklerini gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunurlar. Bu insanların, amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi ise işletme organizasyonlarının gelişmesi ve yaşamasına bağlıdır(41).

İşletme organizasyonlarının amaçları ile insanların amaçları arasındaki karşılıklı ilişki, organizasyon yapısından veya bireysel farklılıklardan kaynaklanan amaç farklılıkları, işletme organizasyonlarındaki çatışmaların nedenidir.

İşletme organizasyonunun yönetimi açısından amaçların uzlaştırılması ve farklı amaçlar nedeniyle ortaya çıkan çatışmaların, işletme organizasyonunun amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi yolundaki çabalar önemli olup, başarıyı kolaylaştırır.

#### **K. ORGANİZASYONUN BÜYÜKLÜĞÜ**

İşletme organizasyonlarının büyüklüğü çatışmayı ortaya çıkaran nedenlerdendir. Büyük işletme organizasyonlarında çatışmaların ortaya çıkma eğilimleri daha

---

(41) Üzalp, s.10.

fazladır. Karmaşıklaşan organizasyon yapısı, artan ilişkiler çatışmaları ortaya çıkarır.

Büyük işletme organizasyonlarında, küçük işletme organizasyonlarına oranla amaçların ve amaçların gerçekleşmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin açık ve belirgin olmaması çatışma olasılığı arttırır(42). Amaçların gerçekleşmesinde kullanılan araç ve yöntemlerin karmaşık olmaması, açık ve belirli olması çatışmayı azaltıcı durumlar olarak tanımlanabilir.

Büyüklik çatışmayı isteklendirebilir. Ancak onun önemi ve yoğunluğu başka değişkenlerin etkisindedir. Büyüklik tek başına ilişkileri sınırlandırabilir, bölünmeyi arttırabilir. Bu nedenle, yapı büyüdükçe, amaçların daha az açık olacağı, ilişkilerin zorunlu olarak biçimselleşeceği, uzmanlaşmanın, insanın yetki alanını korumak için artan bir baskı yaratacağı ve bilginin bozulma olasılığının artacağı söylenebilir(43).

İşletme organizasyonlarının büyümesi, çatışmaların ortaya çıkma eğilimini arttırmaktadır. Büyüyen işletme organizasyonları, çatışmayı teşvik edici bir özelliğe sahiptir. Ancak organizasyon yapısının büyümesi, amaçların

---

(42) Aydın, s.25.

(43) Robbins, s.38.



açıklık kazanması, ilişkilerin biçimselleştirilmesi anlamına gelebilir. Biçimselleşen yapı, açıkça belirlenen amaçlar, çatışmaları azaltıcı etkiye sahiptirler.

Büyük işletme organizasyonlarında çatışmaların artması, gizli çatışmaların açık çatışmalara dönüşmesi nedeniyle olabilir. Gizli çatışmaların sonuçlarının işletme organizasyonlarına zarar verme olasılığı, açık çatışmaların sonuçlarından daha fazladır. Önemli olan çatışmaların artması değil, büyüyen işletme organizasyonları ile birlikte çatışma yönetimine verilen önemin artmasıdır.

#### L. BİREYSEL DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ

İnsanın davranışlarından kaynaklanan çatışma nedenleri farklı bireysel değer yargıları ve ayırıcı insan özelliklerini içermektedir. İnsan davranışlarından kaynaklanan çatışma ile organizasyon yapısından kaynaklanan çatışmaları birbirinden ayırmak mümkündür. Organizasyon yapısından kaynaklanan çatışmaları belli ölçülerde denetim altında tutmak mümkündür. İnsan davranışları denetlenemeyeceğinden, nedeni bireysel olan çatışmaların yönetimi daha zordur.

İnsanların farklı özellikleri, farklı amaçları, değer yargıları, tutumları yetenek ve özellikleri çatışmalara neden olur. Bir insanın işletme organizasyonlarının-

daki davranış biçimi ile özel yaşamındaki davranış biçimi arasındaki farklılıklar çatışmalara neden olabilir.

İnsanlar uyarıları, kendi değer yargıları ile değerlendirmektedirler. Algılama biçimi ile davranış biçimi arasındaki ilişkiden daha önce söz edilmişti. Amaçlar, değer yargıları, zaman süresi, veri ve bilgi gibi çeşitli kaynaklardan çıkabilecek farklılıklar ve insanların değer yargıları, insanların veya grupların belirli olayları farklı biçimde algılamaları sonucu çatışmaların ortaya çıkması doğal görülebilmektedir.

Bireysel özelliklerin çatışmaları arttırabileceğini gösteren geniş bir literatür vardır. Özellikle deneysel araştırmalar, ileri derecedeki otoriterlik, dogmatiklik ve düşük özdeğer gibi özelliklerin çatışma kaynağı olabildiklerini göstermektedir. Son zamanlarda yapılan araştırmaların sonuçları genellikle otokrasiyi reddedici nitelikte görülmektedir. Bu sonuçlar, hiç bir liderlik tipinin evrensel olmadığı, liderlik davranışının sözkonusu grup ve mevcut durum ile birlikte düşünülmesi gerektiği görüşünü vurgulamakta ve otoriterlik ile çatışma arasında olumlu ilişkiler olduğunu göstermektedir(44).

Her yöneticinin kendine özgü bir yönetim biçimi

---

(44) Aydın, s.28.

olduğu açıktır. Eğer yönetici ile astları arasında bu konuda, önemli farklılıklar varsa, çatışmaların olması kaçınılmazdır(45).

İşletme organizasyonlarındaki rol doyumsuzlukları da çatışma kaynağı olabilir. Belli bir pozisyonda bulunan insanın kendi algılama biçiminin performansını önemli ölçüde etkileyebileceğini ve insanla aynı bölümde veya diğer bölümlerde çalışanlar arasında çatışmalara neden olabileceğini gösteren araştırma sonuçları vardır(46).

İnsanlar hem içinde buldukları grubun hem de işletme organizasyonunun isteklerini karşılamak isterler. Bu istekler sık sık çatışır. Biçimsel olmayan grupla ortak çıkarların geliştirilmesi, korunması rol çatışmasının büyük bir bölümünü ortadan kaldıracaktır. Biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyonların çıkarları, amaçları, yöntemleri ve değer yargıları birbiri ile bütünleştiği oranda verimlilik ve doyum da artar(47).

Özellikle bireylerin, değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarının gerekli olması durumunda

---

(45) Koçel, s.337.

(46) Aydın, s.28.

(47) Keith Davis(Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri), İşletmede İnsan Davranışı(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No.57, 1982), s.366.

yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışları yerine getirememeleri rol çatışmasına girmelerine neden olur(48).

Günümüz toplumlarında ve işletme organizasyonlarında statünün insanlar için önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Hemen tüm toplumlarda, insanlar sahip oldukları statüleri ile çevrelerindeki diğer insanlardan ayrılırlar. Önemi herkes tarafından kabul edilen statünün belirlenmesi sırasındaki uyumsuzluklar çatışmalara neden olur.

İnsanın kendisini algılama biçimi ile hizmet süresi, yaş, eğitim ve maaş gibi statü boyutları açısından bulunduğu pozisyonun düzeyi arasında fark olduğu zaman çatışmaların meydana geldiği görülmektedir(49).

İnsanların kendilerini algılama biçimi ile buldukları pozisyonların işletme organizasyonundaki önemi veya statü arasındaki uyumsuzluk sürekli bir çatışma nedeni olabilir.

İnsanlar bir statü elde etmek için büyük çaba harcarlar. Statü kaybı ise onlar için önemli ve ciddi sorunlara neden olur. İnsanlar statülerinden ve onu

---

(48) Koçel, s.337.

(49) Aydın, s.28.

değiştirme konusundaki çaresizliklerinden rahatsız oldukları zaman statü endişesinden söz edilir. İnsanlar statülerini korumak ve geliştirmek için büyük bir çaba gösterirler(50).

Statü kazanma yolundaki çabalar, işletme organizasyonlarında çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalar amaçlara ulaşılmasını engelleyebilir. Statü kazanma veya koruma yolundaki çabaların, işletme organizasyonunun başarısı doğrultusunda yönlendirilmesi çatışma yönetiminin görevlerindedir.

---

(50) Davis, s.41.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÇATIŞMANIN YÖNETİLMESİ

Çatışma çözüm yolları, organizasyonlardaki çatışmanın yönetimi için tek yol değildir. Çatışmanın uyarım yolu ile yönetilmesi de mümkündür. Bazen çatışma yönetim yollarından en uygun bir tanesinin seçilmesi ve uygulanması ile etkin sonuçlara ulaşmak mümkünse de, başarılı sonuca, çatışma yönetim yollarından birkaç tanesini birlikte kullanmakla da ulaşılır.

İşletme organizasyonlarında, çatışma yönetimine ilişkin yolların etkin olarak kullanılmasına rağmen, çatışmanın kontrol edilemeyeceği ve yönetilemeyeceği durumlarla karşılaşmak da mümkündür.

Çatışma yönetiminde temel unsur uygunluktur. Yönetici, çatışma nedenlerine, organizasyonun durumuna

ve koşullara en uygun çatışma yönetim yolunu belirleyip, uygulayarak, etkin bir çatışma yönetimi sağlayarak, istenilen sonuçlara ulaşabilir.

#### A. ÇATIşMANIN UYARIM YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Etkileşimci düşünce, yöneticiden çatışmayı kabul etmekten öte organizasyon amaçlarına en iyi biçimde ulaşılması için çatışmayı, yönetecek bir görüş getirmesini ister(1).

Organizasyonun başarısını olumlu biçimde etkileyebilmek için yönetici çatışmaları uyarma, isteklendirme yöntemlerine başvurabilir. Ancak çatışma uyarım ve çözüm yollarını denemiş ve anlamış yöneticiler dinamik, mücadeleci, yaratıcı ve başarılı bir ortam yaratabilirler. Organizasyonu etkileyen önemli değişkenlerden birisi de çatışma yönetimidir(2).

Çatışma uyarım yolları, bireyler arası ve gruplar

---

(1) Stephan P. Robbins(Çev. B. Himmetoğlu, A. Ergenç), Örgütsel Çatışmanın Yönetimi (Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım)(İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi Ticari Bilimler Fakültesi Yayını, Teksir, 1977), s.42.

(2) Yücel Ertekin, Örgüt İklimi(Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.174, 1978), ss.149-162.

arası çatışma düzeylerini başlatan, artıran temel unsur olarak tanımlanabilmektedir.

Çatışma uyarım yolları çatışma nedenlerinin bir uzantısıdır. Çatışmayı oluşturan değişkenler arasındaki herhangi bir değişim, çatışma yoğunluğunu başlatma, artırma gibi değişikliklere neden olabilir. Çatışma nedenlerini organizasyon yapısı ile ilgili, haberleşme düzeni ve bireysel davranış özellikleri ile ilgili olanlar diye üç grupta topladığımızda, çatışma uyarım yollarını da bu üç grup gözönünde bulundurularak incelememiz mümkündür.

Organizasyonlardaki çatışma yönetiminin etkinliği için özellikle çatışma uyarım yollarının başarısı ve çatışmaların teşvik edilmesi için organizasyonun başarısını sağlayacak, çatışma düzeylerinin arandığı bir ortamın yaratılması son derece önemlidir.

### 1. Yapı

Çatışma uyarım yollarının en etkin olanı, organizasyonların yapısının esas alındığı yollardır(3).

İşler arasındaki karşılıklı bağımlılık, ilişkilerin

---

(3) Robbins, s.77.



karmaşıklığına ve en yüksek düzeyde çatışmaların ortaya çıkmasına neden olur. Organizasyon yapısında bu yöne ağırlık vermekle, çatışmaların uyarılması sağlanabilir.

Çatışmayı önlemeyi amaçlayan bir stratejiyi, organizasyonun işbölümü ilkesini değerlendirerek uygulamak gerekmektedir(4). İşbölümünün doğal sonucu olarak, farklılaşmaya daha çok önem vererek, karşılıklı bağımlılığı artırarak, yönetimin sağladığı ödüller ve kıt kaynaklarla çatışmanın uyarılması mümkün olabilir.

Katılımın kullanıldığı ve aşırı ölçülerdeki etkileşimler sonucunda, işbirliğinden çok gerçek değer ayırımlarının ortaya çıktığı durumlarda, yetki dağılımına imkân verilmediğinde çatışma kolaylıkla uyarılabilir. İşletme organizasyonlarının çoğunda denetleyen ve denetlenenler arasındaki sürekli çatışmalar, bu bölümlere daha fazla sorumluluk verilmesi, düşmanlık yoğunluğunun arttırılması ile sağlanabilir(5).

Yönetici, işletme organizasyonundaki üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyerek çatışmaları uyarabilir(6).

---

(4) Edgar Schein(Çev. A. Sağıtür, Ş. Öz-Alp), Örgütsel Psikoloji(Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı Yayınları No.2, 1975), s.107.

(5) Robbins, s.88.

(6) Robbins, ss.79-80.

Organizasyon üyelerinin sayısının arttırılması veya değiştirme yolu ile denge bozulabilir. Görevleri çatışma uyarmak olan kimselere işletme organizasyonlarında yer verilebilir. İşgücü devir hızının arttırılması ve genç insanların organizasyona katılımının sağlanması, çatışmaları yoğunlaştırmaya yönelik çabalar arasındadır.

İşletme organizasyonlarının büyüklüğü çatışma düzeylerini etkiler. İşletme organizasyonları büyüdükçe araç ve amaçlardaki açıklığın kaybolması ve karmaşıklaşması sonucunda çatışma isteklendirilebilmektedir. Bölümler arttırılarak çatışmalar uyarılabilir. Ancak, bu yöntem pahalı bir yoldur(7). Bu nedenle, yalnızca çatışmayı arttırmak için işletmelerin organizasyon yapılarını genişletmek, çatışma yoğunluklarının uzun süre yetersiz bulunduğu durumlarda başvurulabilecek bir yoldur. Organizasyonlar büyüdükçe artan uzmanlaşma çatışmaların yoğunluğunu da etkiler.

Uzmanlaşmanın ve işbölümünün kaçınılmaz sonucu organizasyon içindeki yapısal farklılıklardır. Organizasyonlar, farklı işler için çeşitli yeteneklere, teknolojiye ve insanlara gereksinim olduğunu fark ettiklerinde, organizasyonlarda farklı bölümler oluşturarak, amaçlara ulaşmaya çalışmışlardır. Bölümler veya gruplar, arasında

---

(7) Robbins, s.74.

belirsizliğe gösterilen tolerans, otoriteye karşı hareketler ve profesyonel değerlere verilen önem yapısal kaynaklarda çatışmanın doğmasına neden olmaktadır(8).

İşletme organizasyonlarında çatışmanın en çok görüldüğü durumlar değişim zamanlarıdır(9). Biçimsel bir yapıya sahip olan işletme organizasyonlarında güç kaynaklarının yeniden dağılımı ile sonuçlanan herhangi bir değişim, özellikle kaynakların bir merkezde toplanması ve tarafların organizasyon içi güç mücadelelerinin zayıf ve uygun biçimde nitelendirilen çatışma potansiyelinin fazla olduğu alanlara yönlendirilmesi ile çatışmaların arttırılabilmesi mümkün olabilmektedir(10).

Yöneticilerin liderlik tipi değiştirilerek çatışmaların yoğunluğu değiştirilebilir. Otokratik ve demokratik davranış arasında ileriye ve geriye doğru hareketler, tutarsızlıklara neden olabileceğinden, organizasyonlardaki çatışmaları uyarabilmeleri mümkün görülmektedir(11). Liderlik tipindeki farklılıklar,

---

(8) Vincent Ferraro, Sheila Adams, "Interdepartmental Conflict: Practical Ways To Prevent and Reduce It", Personnel, C.LXI, S.4(Temmuz-Ağustos 1984), ss.12-23.

(9) Rosemary Cafferella, "Managing Conflict: An Analytical Tool", Training Development Journal, XXXVIII, S.2 (Şubat 1984), ss.34-38.

(10) Robbins, s.77.

(11) Robbins, s.77.

grup ilişkilerini etkiler, çatışmayı arttırır ve amaçlara daha etkin biçimde ulaşılması ile sonuçlanabilir.

İşletme organizasyonlarında çatışmalara tolerans göstermeyen liderler tek başlarına çatışmaların giderilmesini ve denetimini sağlayamıyorlarsa disiplin ve ceza uygulamasına da geçilir. Ancak otoriter liderlik çatışma ve uyuşmazlık yaratan nedenleri çoğu zaman tümü ile ortadan kaldıramaz. Demokratik liderler için amaç, çatışmanın tümü ile ortadan kaldırılmasıdır. Bu nedenle tarafların görüşlerini serbestçe savunabilecekleri ortam yaratmaya çalışırlar(12). Liderler çatışma uyarımında önemli fonksiyonlara sahiptirler. Organizasyon yapısı ile liderlik özellikleri arasındaki farklılıklar, çatışma uyarımında etkilidirler. Gerektiğinde liderler değiştirilerek çatışma uyarımı sağlanabilir.

Organizasyon yapısındaki belirsiz yönetim alanları, kimin hangi alan ve konularda kime karşı ne oranda sorumlu olacağını bilinmemesi, bir görevin iki veya daha çok birime verilmesi veya bir görevin hiç kimseye verilmemesi, görev, yetki ve sorumluluk arasında uygun olmayan çeşitli düzenlemeler ile çatışmanın uyarılması sağlanabilir.

---

(12) Cemil Cem, "Yönetim Biçimleri", Amme İdaresi Dergisi, C.IV, S.1(Mart 1971), ss.97-98.

İşletme organizasyonlarında çıkar farklılıklarının belirginleştirilmesi, birbiriyle çatışan zıt çıkarlar saptanması, çıkar çatışmalarını teşvik ederek, çatışma yoğunluğunu arttırabilir.

## 2. Haberleşme Düzeni

Yönetici çatışmayı kabul ederek ve uyarıldığı bir çevre yaratarak, çatışmayı kontrol edebilir. Çatışma ile ilgili haberleşme düzeni, yöneticinin istenilen çatışma düzeylerini saptamasına, harekete geçirmesine ve gerekli ise sapmaları düzeltmesine olanak tanımaktadır.

Uygun bir organizasyon ortamı, iyi bir haberleşme düzeni ile oluşturulabilir. Haberleşme kanalları çatışmayı arttırmakta kullanılabilecek iyi bir yoldur. Geleneksel kanalların kullanılmaması, bilginin baskı altına alınması, gereğinden fazla bilgi, belirsiz bilgi, tehdit edici bilgi, çatışmayı arttırıcı özelliğe sahiptir(13).

Biçimsel organizasyon yapısında, haberleşme düzeninin bilinçli olarak değiştirilmesi çatışmaları uyarıcı özellik taşır. Organizasyondaki konumları gereği haberleşme düzeninde yer alması gereken insan veya gruplar ihmal edildiğinde önemli çatışmalar ortaya

---

(13) Robbins, ss.73-77.

çıkar(14). Daha önce varlığı kabul edilmeyen bölümlerin, kabul edilmeleri gibi düzenlemeler ile çatışmaların arttırılması mümkündür.

Biçimsel kanallardan başka doğal kanallarda çatışmaların uyarılması için iyi imkanlar sağlayabilir. Doğal kanallar organizasyondaki ast-üst ilişkileri dışındadır. Doğal haberleşme veya kulaktan kulağa haber bilginin gevşek geçitleridir(15).

Kulaktan kulağa iletilecek bilgiyi ve onları iletilecek insanları dikkatle seçecek yöneticinin çatışmaları uyarması mümkündür. Biçimsel kanallardaki sapmalar organizasyondaki bilginin yeniden dağılımını sağlayabilir. Bilgi gücü temsil ettiğiinden, haberleşme kanallarındaki değişim organizasyon üyelerinin güçlerinde yeniden bir dağılım yolu açar. Çatışmayı uyarmada biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme düzeninin her ikisi de etkilidir.

Özellikle kamu yönetimi açısından, haberleşme düzenindeki tıkanıklık önemli sorundur. Bu tıkanıklık

---

(14) Oğuz Onaran, Örgütlerde Karar Verme(Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.321, 1971), ss.197-203.

(15) Vahdet Aydın, İşletme Organizasyonlarındaki Gelişmeler (Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları No.13, 1969), ss.118-133.

Haberleşme sürecinin başlatma, ulaştırma ve alma evrelerinde görülebilmektedir(16).

Bilginin baskı altına alınması, değişik ölçülerde belirlenebilir. Bilginin bütünü ile kısıtlanmasından tam olmayan bilginin iletimine kadar bütün baskıcı davranışları kapsayabilir.

Organizasyon üyelerince aranan veya gereksinim duyulan bilgi kısıtlandığında bu onların gücünü azaltır. Yeniden bilgi dağıtımı, bireylerin veya grupların gücünü artırır. Haberleşmenin bir kısmını veya tümünü kısıtlayan yönetici bazı bilgileri bırakarak, bilgiye sahip olanlar ile olmayanlar arasındaki aykırılığı arttırarak çatışmaları isteklendirebilmektedir.

Bilginin sınırlandırılması kuvvetli bir isteklendirme yolu olarak görülebilmektedir. bilgiyi tutarak ve çeşitli ölçülerde sınırlandırarak çatışmaları kolaylıkla uyarabiliriz.

Çatışmayı çok fazla bilgi ile arttırmakta mümkündür. Aşırı bilgi iletimi olduğunda önemli konuları önemsiz

---

(16) Herber Simon, Donalt Smithburg, Victor Thompson  
(Çev. Cemal Mihçioğlu), Kamu Yönetimi(Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.446, 1980), s.149.

olanlardan ayırmak zorlaşır. Karmaşıklık ve belirsizlik ortaya çıkar. Çatışmayı arttırmak isteyen yönetici aşırı haber iletiminden yararlanabilir.

Karmaşık bilgi, kısıtlanmış bilgi gibi kuvvetli bir çatışma uyarıcısıdır. Çatışmayı arttırmak isteyen bir yönetici çok olmayan, şüpheli haberlerden yararlanabilir. Böylelikle belirsizlik bölümleri, ileticinin amacını saptamaya, kavramın değerini araştırmaya ve zıtlık aramaya iterek çatışmaların artmasına neden olabilir. Ancak karmaşık bilgiyi belirleyebilecek, daha çok açıklığa sahip bilginin serbest bırakılması ile çözücü güçler harekete geçebilir.

Tehdit edici bilgi de çatışmaları arttırabilir. İşletmenin kapatılacağı, bölümün ortadan kaldırılacağı veya işten çıkarma ile ilgili tehdit edici haberler çatışmanın yoğunluğunu arttıracaktır.

Tehdit edici bilgi ile çatışmaların uyarılmasında algılama çok önemlidir. İnsanlar tehdit edildiklerinde, tehdidin gerçek olarak ortadan kaldırılması düşmanlığı azaltmayabilir. Güçlükte buradan kaynaklanır. Eğer hareket, tehdit edici olarak algılanıyorsa, artık o tehlike var olmasada, birey gerçekten tehdit ediliyormuş gibi davranır. Çatışmayı arttırmak için tehdit edici bilgiyi kullanan yönetici, yoğunluk aşırı olduğunda tehdit edici bilginin ortadan kaldırılmasının yeterli



olmayacağını, tehdide ilişkin algılamanın da düzeltilmesinin gerekli olduğunu bilmelidir.

### 3. Bireysel Davranış Özellikleri

İnsanların davranışını değiştirmek çok zor olduğundan, yönetilmesi en güç olan ve genellikle çatışma uyarım yöntemleri içinde en zayıf olanıdır.

İnsanların farklı amaç, değer yargısı, tutum yetenek ve özelliklerde olmaları, algılama biçimindeki farklılıklar çatışmalara neden olmaktadır. İnsanlara özgü farklılıkların yönetimce desteklenmesi çatışmaları arttırabilir. Ancak konu insanlarla ilgili olduğundan, çatışma uyarımında bir yol olarak kullanılma olasılığı en az olanıdır.

Liderlerin sahip oldukları özellikler, kendileri ve izleyicileri açısından, çatışmaların uyarılmasında etkilidir. Yöneticiler, insanları bu özelliklerine göre belirli görevlere amaçlı olarak yerleştirerek çatışmaları arttırabilirler. Bu nedenle çatışma uyarımı için uygun özelliklere sahip yöneticilerden yararlanılması olanaklıdır. Bu seçeneğin başarısı için belirtilen özellikleri taşıyan insanların saptanması ve izleyicilere değişik özelliklerde lider tipinin verilmesi gereklidir(17).

---

(17) Robbins, s.100.

Bulunulan mevki ve kendilerinden beklenen rol davranışı ile aynı görüşte olmayan grup üyeleri çatışmaları teşvik edebileceklerdir. Çatışmanın dinamik ilişkileri kapsamı, organizasyon üyelerinin kendi çatışmalarını dışa yansıtmaları, organizasyonlardaki çatışmanın yoğunluğunu arttırabilecektir.

Üyelerin tutumları hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler, insanları, rol beklentilerinin, inanç ve tutumlarla çatışacağı mevkilere yerleştirerek, iç çatışmaları isteklendirerek organizasyonda istenilen çatışma düzeyleri yaratabilir(18).

İnsanların uyumsuz roller almasını zorlayan durumlar, ilişkilerde karmaşıklık ve gerginlikleri arttırabilecektir(19). Yöneticiler rol belirsizliği, beklenen rol, algılanan ve gerçekten oynanan rollerin düzenlenmesinde amaçlı olarak farklılıklar yaratarak organizasyon üyelerinin değişen koşullar nedeniyle farklı roller oynamalarını düzenleyerek ve bunları yerine getiremeyecek kimseleri bu durumlarla karşı karşıya bırakarak, çeşitli düzeylerde çatışmanın başlamasına ve artmasına neden olabilir.

---

(18) Robbins, ss.81-82.

(19) Gregor Douglas(Çev. Doğan Energin), Örgütün İnsan İlişkileri Yönü(Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.16, 1970), s.27.

Statü belirlemedeki uyumsuzluklar, çatışmaları arttırır. İnsanların kendi statülerini algılama biçimi ile buldukları statünün organizasyondaki önemi arasındaki uyumsuzluk, sürekli çatışma yaratan nedenler arasındadır.

Yöneticilerin, organizasyon üyelerine yönelik olumlu veya olumsuz davranışları, statü algılamasını önemli ölçüde etkileyerek, çatışmaları başlatabilir. İşletme organizasyonlarında aynı biçimde statüye sahip bölümler, gruplar veya insanlar için farklı değerler kullanılması gibi eşitliği bozucu hareketler çatışmaları isteklendirebilir(20).

İşletme organizasyonlarındaki farklı bölümlerin, farklı ve birbirleriyle uyuşmayan amaçlar belirlemesi, bölümler arası çatışmaları isteklendirir. Birbiriyle uyuşmayan amaçlar belirleyen yöneticiler, çatışmaları arttırabilir.

Çatışmaların uyarım yolu ile yönetilmesinde, yöneticilerin önemli fonksiyonları vardır. Çatışmanın uyarım yolu ile yönetilmesinde başarılı olmak isteyen yöneticiler, işletme organizasyonlarının, yapısı, haberleşme düzeni ve üyelerinin davranış özellikleri hakkında tam bilgiye sahip olmalı ve bu bilgiyi işletme amaçları doğrultusunda kullanabilmelidirler.

---

(20) Robbins, s.82.

## B. ÇATIŞMANIN KAÇINMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Bu yol çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici taraf olmayarak, çatışmaya direkt olarak müdahale etmez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Çatışmayı çözmeyen bu yol, kısa sürede yararlı olsa da uzun sürede organizasyonun etkinliğini azaltabilmektedir. Ancak, çatışmaların önemsiz, zaman ve enerji harcamanın gereksiz ve çatışmaların çatışan taraflarca daha etkin çözümlenebileceği durumlarda yararlı olabilmektedir(21).

Çatışmadan bazen bilinçsiz olarak kaçınılmasına karşın bazen de bu kaçınma bilinçli bir davranıştır. Ancak gerçek çatışmalarda çözümlenmemiş sorunlar, daima tekrar ortaya çıkar(22).

### 1. Geri Çekilme

Geri çekilme yolu ile çatışmalardan kaçınmak yöneticilerde sıklıkla görelen bir davranış biçimidir.

---

(21) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme Organizasyon, Davranış(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.1, 1984), s.341.

(22) Barbara Kulicke, "Thanking Through Conflict" Data Management, C.1, S.9(Eylül 1983), ss.28-29-37.

Geri çekilme bir organizasyon içinde insanlar veya gruplar arasında görüş ayrılığı olan durumlarda sık sık ortaya çıkan bir davranış biçimidir. Görüş ayrılıklarının açıklıkla ortaya konmasını istemeyen tarafların herbiri fiziksel uzaklığı yeğler ve karşı taraftan uzak durur. Üstleri ile görüş birliği içinde olmayan görevliler de bu yolu, bir çözüm olarak görür ve denerler(23).

## 2. Baskı Altına Alma

Baskı altına alma da kazanma ve kaybetme gibi kesin bir sonuç vermeyen bir başka kaçınma yöntemidir.

İşletme organizasyonlarında aralarında görüş ayrılığı olan ve birbirlerinden kaçınmalarının olanaksızlığını anlayan ast veya üstlerin duygu ve düşüncelerini dışarıya yansıtmaları durumu baskı altına alma yolu ile çatışmalardan kaçınmaya örnektir(24).

Çatışmanın kaçınma yolu ile yönetilmesi genellikle olumlu sonuç vermez. Çatışmadan kaçmak, geri çekilme veya duygu ve düşüncelerin baskı altına alınması gibi

---

(23) Mustafa Aydın, Örgütlerde Çatışma(Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1985), s.9.

(24) Robbins, ss.61-62.

yöntemler, çatışmayı ortadan kaldırmayıp, işletme organizasyonları için daha zararlı boyutlarda ortaya çıkmasına imkân sağlar. Çatışma kaçınma yolu ile yönetilmek istendiğinde en azından bu durum gözönünde bulundurulmalı, gerekli önlemler alınmalıdır.

### C. ÇATIŞMANIN UZLAŞTIRMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Büyük ve karmaşık organizasyonlarda, çatışmanın varlığını ve çatışan tarafların birlikte çalışmalarının gerekliliğini kabul eden bu yol, çözümleri kusursuz olmasa da tarafları birarada tutmayı sağlar.

Kaçınma yolu ile yönetimde olduğu gibi uzlaşma yolu ile yönetimde de kazanan ve kaybeden taraf açıklıkla belli değildir. Kaçınma yolu ile yönetimden farklı olarak, uzlaşma yolu ile yönetimde en iyi çözümler yerine, en çok doygunluk sağlayan çözümler esas olmaktadır.

Uzlaşma yolu ile yönetimin esası farklılıkların paylaşılmasıdır(25). Uzlaşma yolu ile yönetimin en ayırt edici ve belirgin özelliği, karşıt tarafların her ikisinin de kendileri için önemli olan konularda ödün vermeleri, özveride bulunmalarıdır.

---

(25) Koçel, s.343.

Uzlaşma amaçlarının bir kısmına ulaşırken diğerlerinden vazgeçme, bir an kazanıp, bir an kaybetmek, alıp ve vermek anlamındadır(26).

Çatışmanın uzlaşma yolu ile yönetilmesinde, pazarlık etme ve karşılıklı ödün verme, oylama, hakem veya üçüncü bir insan aracılığı ile çözümlere ulaşılabılır.

### 1. Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme

Uzlaşma, çatışma yönetim yolu olarak kullanıldığında, çatışma pazarlığının klasik örneği, ücretler, çalışma saatleri, çalışma koşulları hakkında sendikalar ve yönetim arasındaki görüşmelerdir. Temsilciler kendi değerlerinden ödünler vererek, temsil ettikleri gruplarca kabul edilebilecek bir denge aramaya başlarlar. Ancak karşı tarafın gücü uzlaşma sınırlarını belirler. Çatışma içinde olan taraflar, verdikleri ödünlere oranla daha önemli kazançlar elde etmişlerse, iyi pazarlık yapılmış sayılır(27).

Çatışan taraflar, kendi görüş ve çıkarlarını savundukları kadar, karşı tarafın görüş ve çıkarlarına

---

(26) Kulicke, ss.28-29,31.

(27) Aydın, s.38.

karşı hoşgörölü olabildiklerinde, başarılı sonuçların alınması mümkündür.

## 2. Oylama

Bazı anlaşmazlık ve çatışma konularının çözümünde izlenebilecek, en uygun yol, taraflara ayrı ayrı bir topluluk önünde düşüncelerini açıklama fırsatı verilmesi ve bunun sonucunda anlaşmazlık konusunda belirli bir düşünceye sahip olan topluluğun oyuna sunulması, çoğunluğun oyunu alan tarafın yararına, çatışmanın çözülmesi yoluna gidilmesidir(28).

Oylama yolu ile çatışmanın kaynağına gitme ve çatışmaya neden olan durum ve koşulları değiştirmek yerine yalnızca sonuç etkilenmeye çalışılır(29).

Çatışmanın bu yolla yönetiminde, tarafların objektif davranabilmeleri esastır. Çatışmayı geçici olarak azaltan veya önlemeye çalışan, sıklıkla başvurulmaması gereken bu yol taraflar objektif davranmadıklarında anlamını yitirir.

---

(28) Erol Eren, Yönetim Psikolojisi(İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.2, 1982), s.467.

(29) Aydın, s.38.



### 3. Hakem veya Üçüncü Bir Kişi Aracılığı

Hakem aracılığı ile yapılan üçüncü şahıs müdahaleleri, uzlaşma yolu çatışma yönetiminde kullanılan diğer bir yoldur. Hakem olarak kullanılan bireyin tarafların her ikisinin de güvenini kazanmış ve tarafsız olarak hareket edeceğine inanılmış bir kimse olması gerekir. Karar ne olursa olsun her iki tarafın da bunu saygı ile karşılaması gereği çözümün etkinliğinin temel koşuludur(30).

Ancak tarafsız bir hakeme son kararın sorumluluğu yüklenebilmektedir(31). Çatışan taraflar çözümden doyum sağlayamadıklarında, bunun sorumluluğunu kolaylıkla hakeme yükleyebilmektedirler. Burada hakem konumunda olan üçüncü bireye objektif davranabilme ve doğru kararlar verebilme açısından önemli fonksiyonlar düşmektedir.

#### D. ÇATIŞMANIN YUMUŞATMA YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Kısa vadeli çıkarlar yerine, uzun vadeli işbirliğinin yararlarını vurgulayarak, durumu olduğundan daha

---

(30) Eren, s.466.

(31) Alper Topçuoğlu, "Gelişmekte Olan Ülkelerde Toplu Çalışma Uyuşmazlıklarının Çözümlemesi", Amme İdaresi Dergisi, C.III, S.4(Aralık 1980), ss.38-39.

iyi göstermeye çaba harcamaya yumuşatma yaklaşımı adı verilir(32).

Yumuşatma, insanlar veya gruplar arasında bulunan farklılıkları, önemsememe, ortak yanları ve ilgileri vurgulama yoludur(33).

Yumuşatma yolu, organizasyondaki çatışmaların yönetiminde sıklıkla kullanılmasına rağmen, çözümleri bağımlı olmayıp, yüzeyseldir. Tarafların ortak çıkarları ve düşünceleri üzerinde önemle durulurken, farklı çıkarlar ve düşünceler ihmal edilir. Çatışma nedeni olan farklılıkların, ortaya çıkarılmaması, tartışılmaması zamanla, çatışmaların daha büyük boyutlara ulaşmasına neden olur.

Çabaları birleştirmeye çalışmak, bozulup, parçalanmanın sakıncalı olacağına işaret etmek, gerçek nedenlere inmemek anlamına gelen bu tutum ancak geçici bir baskı niteliği taşır ve ileride çatışmayı tekrar gündeme getirir(34).

Bu nedenle çatışmanın yumuşatma yolu ile yönetimine,

---

(32) Eren, s.464.

(33) Aydın, s.37.

(34) Eren, s.464.

ancak kısa süreli ve geçici çözümler başarı için yeterli olabildiğinde başvurulabilir.

#### E. ÇATIŞMANIN PROBLEM ÇÖZME YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Problem çözme yaklaşımı çatışma yönetiminde en etkili yollardan birisidir. Çatışan tarafların, çatışma temelindeki nedenleri bilmelerinin sağlanması anlamındadır. Yöntemin amacı farklı düşünceleri uzlaştırma değil sorunu çözmedir. Amaç, haklı veya haksız tarafların saptanması değil, düşünce farklılıklarının tanımlanmasıdır.

Problem çözme yaklaşımı çatışan tarafları karşı karşıya getirmekte ve sorunu bütün yönleri ile tartışacak bir ortam hazırlamaktadır. Burada taraflar, kendi düşüncelerini gerekçeleri ile birlikte ortaya koyarken, karşı tarafın görüş ve iddialarını yanıtlamak içinde yoğun çaba harcar(35).

Problem çözme yaklaşımı taraflarca paylaşılan görüşleri, ortak olan yanları vurgular. Genellikle önemsenmeyen unsurları da dikkate alan bu yöntem, birbirleriyle çatışan tarafların, bazı konularda görüş birliği içinde olabileceklerini var sayar. Bu yöntemin amacı

---

(35) Eren, s.464.

çatışan tarafların hepsi için inandırıcı ve doygunluk verici bir çözümün bulunmasıdır(36). Ancak, ortak bir çözümün bulunması zordur. Taraflar, ortak çözümü bulana kadar tartışmalar devam edeceğinden, çözüm uzun zaman alır.

Bu yöntemin uygun olmayan biçimde kullanılması ile istenilen sonuca ulaşılmayabilir. Değer yargıları farklı olduğunda da bu yöntem etkisiz kalmakta ve çatışma düzeyleri artmaktadır. Problem çözme yolu ile çatışma yönetiminde başarı, belli ölçülerde tarafların anlamları algılama biçiminin aynılığı ile ilgilidir.

#### F. ÇATIŞMANIN DAHA ÖNEMLİ VE DAHA KAPSAMLI AMAÇLAR BELİRLENEREK YÖNETİLMESİ

İşletme organizasyonlarındaki çatışmanın çözümünde kullanılan başka bir yol ise, daha önemli ve daha kapsamlı veya gruplar üstü amaçların belirlenmesidir.

İşletme organizasyonlarındaki gruplar veya bölümlerin tümü için vazgeçilmez öncemde olan bu amaçlar, gruplar veya bölümlerin tek başına gerçekleştiremeyeceği kapsam ve niteliktedir. Bu ortak amaçlar, grupların çabalarını birleştirmeleri ile gerçekleştirilebilir.

---

(36) Eren, s.465.

Daha önemli ve daha kapsamlı amaçların etkili olması, bu amaçların grupların amaçlarından önde gelecek değer, önem ve kapsamda olmalarına bağlıdır. Birbirleriyle yakın ilişkiler içinde olan grupların enerji ve çabaları bu amaçlara yöneltilerek çatışmalar önlenabilir.

Daha önemli ve kapsamlı amaçların belirlenmesi basit gibi görünmesine rağmen, uygulama açısından zordur. Karmaşık organizasyonlarda tüm birimler için aynı önem ve değerde amaçların belirlenmesi kolay değildir(37). Taraflar arasında saygı ve güvenin olmaması, özel amaçları engellemesi, üstün amaçların yaratılmasını zorlaştıran önemli nedenlerdendir.

İlgili grup ve bölümlerin, bireysel grup değerlerinden ödün vermeden gerçekleştirmeye çalışabilecekleri daha önemli ve kapsamlı amaçlar yaratıldığında bu yöntemin etkili olması beklenebilir(38). Bu mümkün olmadığında, grup amaçlarını uyumlaştıracak uygulamalara rağmen organizasyonlardaki çatışmaların devam etmesi mümkündür.

Çatışma çözümünde gruplar üstü amaçların belirlenmesi önemlidir. Gruplar arası çatışmaların amaçlardaki farklılıklardan kaynaklandığı durumlarda, gruplar üstü

---

(37) Aydın, s.35.

(38) Aydın, s.38.

amaçların, çatışmaları azaltıcı etkisi olduğu belirtilmektedir(39).

### G. ÇATIŞMANIN GÜÇ VEYA YETKİ KULLANILARAK YÖNETİLMESİ

Güç kullanma, çatışmaların yöneticinin gücünü ve otoritesini kullanarak çözümlenmesi anlamındadır(40). Tarafların bireysel özelliklerini konunun dışında tutmaları ve olaylara bağlı kalmaları istenir. Bu yolun kullanımında çok dikkatli olunması gerekir. Çözüm ile birlikte kazanan veya kaybeden taraf yaratılmaması organizasyon başarısı açısından son derece önemlidir(41).

Ancak yöneticinin vereceği karar taraflar arasında anlaşma sağlamasa ve taraflardan birinin yararına bile olsa, kararı her iki tarafta kabul etmek zorundadır.

Güç veya yetki kullanımı yolu ile çatışma yönetimi, azalmış çatışma düzeylerine ulaşmada çok başarılı olduğu halde, çatışmanın kaynağını ortadan kaldıramaz(42).

---

(39) Herbert Hicks(Çev. Osman Tekok), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından(Ankara: Turan Kitabevi, 1979), ss.237-239.

(40) Koçel, s.38.

(41) Aydın, s.38.

(42) Robbins, s.65.

İşletme organizasyonlarındaki çatışmaların yönetimi-  
minde güç veya yetki kullanımı hoş karşılanmamakla  
birlikte, organizasyonun geleceği açısından önemli  
olan durumlarda, etkili olabileceği, başarıyı kolaylaştı-  
rabileceği kabul edilir.

#### H. ÇATIŞMANIN ORGANİZASYON İLİŞKİLERİNİ DÜZENLEME YOLU İLE YÖNETİLMESİ

İşletme organizasyonundaki ilişkilerin çatışmaları  
ve çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi  
ile ilgilidir.

Yöneticiler bazen çatışmaları çözümleyebilmek  
için çatışmalara taraf olanları değiştirebilmektedirler.  
Çatışmaya taraf olanların organizasyon içindeki yerleri  
başka, bölümlere atanmaları ile değiştirilebilir(43).  
Veya taraflar organizasyon dışına çıkarılabilirler.

Organizasyondaki bölümler arasında çatışan  
tarafların değiştirilmesi, bölümler arası ilişkiyi  
geliştirerek, esnekliği sağlamakta ve çatışmaları azalta-  
bilmektedir. Ayrıca yeni bölümler oluşturulması da  
çatışmaları azaltabilir.

---

(43) Koçel, s.343.

İşletme organizasyonlarındaki çatışmanın çözümünde itiraz sistemi üzerinde durulmakta, bu sistemin organizasyon yapısında kurumlaşması, biçimsellik kazanmasının önemi vurgulanmaktadır. Organizasyon üyelerinin gerektiğinde haklarını arayabilecekleri biçimsel yolların organizasyon yapısında yer alması yetkilerin rastgele ve gerekçesiz kullanımını engelleyeceği, bağımsızlık duygusunu arttıracacağı ve üstün kararları üzerinde bir kontrol gücü kazanılacağı, şikayetlerin ortaya çıkmasının sağlanacağı belirtilmekte ve itiraz sisteminin kurumsallaşmasının çatışmaları azaltabileceğine dikkat çekilmektedir(44).

Ayrıca örgütsel ilişkilerin düzenlenmesi, iş tanımları, kaynakların ayrılması, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması, belirttiğimiz gibi yeni organizasyon birimlerinin oluşturulması ile ilgili olabilmektedir(45).

Gruplar arasındaki belirgin farklılığı arttırmamak için statü değerlerinin dikkatle kullanılması, ortak bir çabanın sonucu olan, kazançlar, başarılar, psikolojik doygunlukların, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılması, farklı sorumluluk, farklı imkânlar, fırsatlar ve ödünlerle yaratılan farklılıklardan kaynaklanan

---

(44) Aydın, ss.42-43.

(45) Koçel, s.343.



yapısal çatışmaları azaltabilmektedir.

## I. ÇATIŞMANIN İNSAN DEĞİŞKENİNİ DEĞİŞTİRME YOLU İLE YÖNETİLMESİ

İşletme organizasyonlarındaki çatışmanın önem kazandığı ve fonksiyonel olmayan çatışmaların olumsuz sonuçlara neden olabileceği durumlarda, çatışan tarafların davranışlarının değiştirilmesi zorunlu görülmektedir. Genellikle sonuç alma yönünden yavaş, uzun süreli ve maliyeti yüksek olan bu yol sonucu olduğu kadar, çatışmaya neden olan koşullar ve etkenleri de etkiler. Bu yolla sonucun alınması uzun bir zaman gerektirir, alınan sonuç daha anlamlı, kalıcı ve etkilidir(46).

Çatışmalara taraf olan kimselerin çeşitli eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutularak, bilgi, tutum, davranış ve algılamaları değiştirilebilmektedir(47). Organizasyonlarda insan ilişkilerinin istenilen biçimde düzenlenmesi, organizasyon üyelerinin, organizasyon kurallarına ve politikalarına yönlendirilmesi, insanların çevrelerindeki diğer insanlara ve genel olarak organizasyona ilişkin tutumlarının değer yargılarının

---

(46) Aydın, s.39.

(47) Koçel, s.343.

değiştirilmesinde, eğitim faaliyetleri etkili görülmektedir(48).

Grup süreci yolu ile insanların değer yargıları ve davranışlarının değiştirilmesinde etkili bir teknik olan laboratuvar eğitimi gibi çeşitli isimlerde anılan bu metot daha çok insanın tutum ve davranışlarının değiştirilmesi ve geliştirilmesine yardım eden bir metottur. Bu yolla insan kendisini daha iyi anlar. Kendisi ile grup üyelerini karşılaştırır ve kendisinin diğer insanlar üzerindeki etkisini görür. Böylece duyarlılık eğitimi insanın, grup içindeki sosyal durumunun ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasını, beşeri ilişkilerinin daha iyi yürütülmesini sağlar ve çevresi ile olumlu ilişkiler kurmasına yardımcı olur(49). İnsanlar ve gruplar arasındaki çatışmaların azaltılması veya çatışmalardan olumlu sonuçların alınmasında etkilidir.

#### İ. ÇATIŞMANIN KAYNAKLARIN ARTTIRILMASI YOLU İLE YÖNETİLMESİ

Bu yolun esası çatışmaya neden olan koşulların ve etkenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Özellikle kıt

---

(48) Aydın, s.39.

(49) Robbins, s.66.

kaynakların neden olduğu çatışmalarda, genellikle ayrı bir yol olarak görülmesine rağmen, bu yolun uygulaması biçiminde nitelendirilmektedir(50).

Organizasyonun kıt olan beşeri ve maddi kaynaklarının azlığından kaynaklanan çatışmalarda bu olanakları arttıracak çözüm yolları bulunmalıdır. Finansal olanaklarını arttıran kadrolarını genişleten ve ihtiyacı olan makina ve demirbaşlara sahip olan bölümler veya insanlar çatışmayı durduracak, birbirleriyle anlaşabileceklerdir(51).

Kaynakların arttırılması çatışmayan taraflarca istenmese de çatışma kaynak ve nedenlerini ortadan kaldırdığından etkinlik sağlanabilmekte ancak kaynakların sınırlı olduğu durumlarda bu uygulamanın pek kolay olmadığı ve bu nedenlerle her zaman kullanılamayacağı görülmektedir(52).

---

(50) Robbins, s.60.

(51) Eren, s.468.

(52) Aydın, s.56.

## SONUÇ

İşletme organizasyonları için kaçınılmaz olan çatışma, sonuçları açısından iki biçimde ele alınabilir. Bunlardan birisi çatışmanın işletme organizasyonları için yararlı olduğu, diğeri ise yıkıcı ve başarıyı olumsuz yönde etkilediğidir. Aşırı yoğunluktaki çatışmaların yıkıcı sonuçları olduğu doğrudur. Ancak çatışmaların olumlu etkileri de sözkonusudur.

Uygun ölçü ve yoğunluktaki çatışmalar, zararlı olarak kabul edilmemelidir. Aşırı olmayan çatışma yenilik, değişim ve bireysel gelişme açısından yararlıdır.

Farklı düşünce, anlayış ve değer yargılarından kaynaklanan çatışmalar daha üst düzeyde düşünceler oluşturabilmektedir.

Çatışma öğrenmeyi özendirdiği gibi eleştirileri hoşgörü ile karşımalaya olanak sağlayabilmektedir.

Çatışmalar işletme organizasyonları açısından değerlendirilirken işletme organizasyonunun amacı veya işletme organizasyonuna sağlayacağı yarar ölçü olarak kabul edilmelidir. Çatışmalar yönetildiğinde işletme organizasyonlarının işleyişi daha sağlıklı olacaktır. Aksi durumda çatışmalar ve nedenleri birikerek daha şiddetli ve olumsuz sonuçlara neden olabilecektir.

Önemli olan çatışmaların ortadan kaldırılması değil, onlardan amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir. Çatışmaların yaratıcı ve yapıcı etkilerini kabul etmek kadar, yıkıcı olan çatışmaların önlenmesi gerektiğini kabul etmekte önemlidir.

İşletme organizasyonlarının çatışmalardan arındırılması mümkün değildir. İşletme organizasyonları çatışmalarla birlikte yaşamak zorundadırlar. Etkili bir yönetimden beklenen, çatışmalardan yararlanarak daha sağlıklı bir yapı oluşturabilmek olmalıdır. Yönetimin, çatışmayı işletme organizasyonları ile bütünleştirmesi ve bilinçli bir biçimde nedenlerinin üzerine gitmesi gereklidir.

Organizasyonlardaki çatışma her yöneticinin karşılaşmaya, sonuçlandırmaya hazır olması gereken bir olaydır. Çatışmaların yönetildiği işletme organizasyonlarına oranla, çatışmalara ilgisiz kalınan işletme organizasyonlarında etkinlik, verimlilik ve başarı açısından

olumsuz sonuçlarla karşılaşma olasılığı daha fazladır. Burada yöneticilerin çatışma yönetimine ilişkin fonksiyonları önem kazanmaktadır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

### KİTAPLAR:

- Aldemir, Ceyhan : Örgütler ve Yönetimi: Makro Bir Yaklaşım, İzmir: İzmir Gökso Üniversitesi Kitapevi, 1985.
- Aydın, Mustafa : Örgütlerde Çatışma, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1985.
- Aydın, Vahdet : İşletme Organizasyonlarındaki Gelişmeler, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No.26900, 1969.
- Baransel, Atilla : Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi C.I, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No.48, 1979.

- Bursalioğlu, Ziya : Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.15, 1971.
- Davis, Keith  
(Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri) : İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No.57, 1982.
- Douglas, Gregor  
(Çev. Doğan Energin) : Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No.16, 1970.
- Drake, Richard  
Smith, Peter  
(Çev. Kemal Tosun) : Sanayide Davranış Bilimleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları No.2459, 1978.
- Erdoğan, İlhan : İşletmelerde Davranış, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No.139, 1983.



- Eren, Erol : Yönetim Psikolojisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları No.2, 1982.
- Ertekin, Yücel : Örgüt İklimi, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.174, 1978.
- Etzioni, Amitai  
(Çev. Orta Doğu Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyelerinden Bir Kurul) : Modern Örgütler, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yayınları, 1969.
- Hicks, Herbert  
(Çev. Osman Tekok) : Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, Ankara: Turan Kitabevi Yayınları, 1979.
- Hicks, Herbert  
Gullet, Ray  
(Çev. Besim Baykal) : Organizasyonlar: Teori ve Davranış, İstanbul: İstanbul İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No.1, 1981.

- Katz, Daniel  
Kahn, Robert  
(Çev. Halil Can,  
Yavuz Bayar) : Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi,  
Ankara: Türkiye ve Orta Doğu  
Amme İdaresi Enstitüsü Yayın-  
ları No.167, 1977.
- Koçel, Tamer : İşletme Yöneticiliği: Yönetici  
Geliştirme Organizasyon Davranış,  
İstanbul: İstanbul Üniversitesi  
İşletme Fakültesi İşletme  
İktisadi Enstitüsü 30. Yıl  
Yayınları No.1, 1984.
- Köknel, Özcan : Kişilik, İstanbul: Altın Kitaplar  
Yayınevi, Bilimsel Sorunlar  
Dizisi, No.4, 1984.
- March, James  
Simon, Herbert  
(Çev. Ömer Bozkurt,  
Oğuz Onaran) : Örgütler, Ankara: Türkiye Orta  
Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü  
Yayınları No.114, 1975.

- Oluc, Mehmet : İşletme Organizasyonu ve Yönetimi,  
İstanbul: İstanbul Üniversitesi  
Yayınları No.2420, İşletme Fakül-  
tesi Yayınları No.77, 1978.
- Onaran, Oğuz : Örgütlerde Karar Verme, Ankara:  
Ankara Üniversitesi Siyasal  
Bilgiler Fakültesi Yayınları  
No.321, 1975.
- Özalp, İnan : Yönetim Organizasyon C.I,  
Eskişehir: Anadolu Üniversitesi  
Eğitim, Sağlık ve Bilimsel  
Araştırma Çalışmaları Vakfı  
Yayınları No.42, 1986.
- Özgüven, Bilal : Örgütsel ve Kurumsal Çatışma  
Karşısında Ekonomik Kalkınma,  
Bursa: Bursa İktisadi ve Ticari  
İlimler Akademisi İşletme  
Fakültesi Yayınları, No.4, 1977.
- Robbins, Stephan  
(Çev. Bülent Himmetoğlu,  
Alev Ergenç) : Örgütsel Çatışmanın Yönetimi  
(Geleneksel Olmayan Bir Yaklaşım),  
İzmir: Ege Üniversitesi İktisadi  
Ticari Bilimler Fakültesi Yayın-  
ları (Teksir) 1977.

- Sabuncuoğlu, Zeyyat : Endüstriyel Davranışlar, Bursa:  
Bursa İktisadi ve Ticari İlimler  
Akademisi İşletme Fakültesi  
Yayınları No.10, 1982.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat : Personel Yönetimi, Eskişehir:  
Anadolu Üniversitesi Eğitim,  
Sağlık ve Bilimsel Araştırma  
Çalışmaları Vakfı Yayınları  
No.3, 1981.
- Schein, Edgar  
(Çev. A. Sağtür,  
Ş. Öz-Alp) : Örgütsel Psikoloji, Eskişehir:  
Anadolu Üniversitesi İşitme  
Özürlü Çocuklar Eğitim Vakfı  
Yayınları No.2, 1985.
- Simon, Herbert  
Smithburg, Donalt  
Thompson, Victor  
(Çev. Cemal Mihcioğlu) : Kamu Yönetimi, Ankara: Ankara  
Üniversitesi Siyasal Bilgiler  
Fakültesi Yayınları no.446, 1980.
- Tosun, Mustafa : Örgütsel Etkililik, Ankara: Türkiye  
ve Orta Doğu Amme İdaresi Ensti-  
tüsü Yayınları No.196, 1981.

Yozgat, Osman : İşletme Yönetimi, İstanbul:  
İstanbul Üniversitesi İktisadi  
Ticari İlimler Akademisi Nihat  
Sayar Yayın ve Yardım Vakfı  
İşletmesi Yayınları No.507, 1978.

**MAKALELER:**

Bilen, Alber : "İnsan Yönetimi", İstanbul Sanayi  
Odası Dergisi, Y.19, S.224  
(Ekim 1984), s.61.

Caffarella, Rosemary : "Managing Conflict: An Analytical  
Tool", Training Development Journal,  
C.XXXV, S.2(Şubat 1984), ss.34-38.

Cem, Cemil : "Yönetim Biçimleri", Amme İdaresi  
Dergisi, C.IV, S.1(Mart 1971),  
ss.97-98.

Chasnoff, Robert

Muniz, Peter : "Training To Manage Conflicts",  
Training Development Journal,  
C.XXXIX, S.1(Ocak 1985),  
ss.49-53.

- Çulpan, Refik : "Bireysel ve Örgütsel Davranış Beklentiler Dengesi Modeli", Amme İdaresi Dergisi, C.XI, S.1(Mart 1978), ss.12-23.
- Ferraro, Vicent
- Adams, Sheila : "Interdepartmental Conflict: Practical Ways To Prevent and Reduce It", Personnel, C.LXI, S.4(Temmuz-Ağustos 1984), ss.12-23.
- Herman, John : "Leadership and Wealth", Quality Progress, C.XIX, S.5(Mayıs 1986), ss.37-40.
- Kulicke, Barbara : "Thinking Through Conflict", Data Management, C.XL, S.9 (Eylül 1983), ss.28-29, 37.
- Paul, Lawrence  
(Çev. Güldal Human) : "Değişkenliğe Karşı Direnç Nasıl Giderilebilir", Amme İdaresi Dergisi, C.VI, S.1(Mart 1973), ss.113-135.
- Onaran, Oğuz : "Yetki Göçerimi", Amme İdaresi Dergisi, C.VIII, S.2(Haziran 1977), ss.1-21.

Pondy, Louis

(Çev. Bilal Özgüven) : "Örgütsel Uyuşmazlık Kavram ve Modeller", Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi C.II, No.1(Temmuz 1973), ss.361-380.

Topçuoğlu, Alper

: "Gelişmekte Olan Ülkelerde Toplu Çalışma Uyuşmazlıklarının Çözüm- lenmesi", Amme İdaresi Dergisi, C.XIII, S.4(Aralık 1980), ss.38-39.

#### DİĞER KAYNAKLAR:

Doğan Hasan, Zafer

: "Rol Çatışması ve İşgören Sorun- ları" (Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ensti- tüsü Yayınları No.201.

- Ertekin, Yücel : "Örgütsel Çatışma", (Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201, ss.471-523.
- Himmetoğlu, Bülent : "Çatışma Konusunda Bildiriler Üzerine Tartışma", (Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar, Yorumlar 16-19 Kasım 1981), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.201.
- Üncü, Ayşe : "Örgüt İçi Gruplar ve Çatışma", (Yönetim Sosyolojisi Kollokyumuna Sunulan Bildiriler, Tartışmalar 14-15 Ekim 1976), Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No.165, 1977, ss.153-167.