



Örgütlerde İç Çatışmalar ve Yönetimi Internal Conflicts and Management in Organizations

Ayla AVCI¹

ÖZET

Çatışma genel anlamıyla olumsuz bir durumu ifade etmektedir. Toplum, aile ya da kurumlar, hangi alanda yaşanırsa yaşansın çatışma, sorunların varlığının bir habercisidir. İnsanlar farklı kişilik özelliğine göre yaratılmıştır. Her bireyin inançları, değer yargıları, yaşam tarzları, çalışma teknikleri, metotları değişiklik göstermektedir. Herkesin aynı fikri, düşünceyi ve yöntemi benimsemesi elbette ki mümkün değildir. Dünyadaki huzur ve barış birliğinin sağlanması da ortak bir kural ve kanunlar bütünüyle sağlanmaktadır. Çatışma ortamı genel olarak karşılıklı çıkar çatışmaları sonucu baş göstermektedir. Özellikle örgütlerde yöneticiler, kişiler ve gruplar arasındaki bu sorun, çözüm üretme arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Değişen organizasyon yapıları, kullanılan teknolojiler, çalışanların değerleri, olayları anlama ve yorumlamadaki algı farklılıkları nedeniyle örgüt içi çatışmaları tamamiyle önlemek mümkün olamamaktadır. Çatışmanın nedenleri, örgüt amaç ve hedeflerine olumlu bir katkısının olup olmayacağı incelenerek oluşan çatışma ortamlarını minimum seviyeye indirip örgütlerin işleyişine yarar getirecek şekilde organize etmek yöneticilerin en önemli görev ve sorumluluklarındandır. Yenilikçi organizasyon yapılarında çalışma ortamlarında huzur ve uyum dengesi örgütlerin özellikle önemsedikleri etkinlik ve verimlilik seviyelerini de olumlu yönde etkileyecektir. Çalışmada çatışma çözümleri sunulurken yöneticilerin değerlendirmesi düşünülmüştür. Makalede organizasyonlarda yaşanan çatışmaların nedenleri sonuçları ve çözüm yöntemleri incelenerek çatışma süreçlerinin örgüte yarar sağlayacak şekilde yönetilmesi konularına değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İç Çatışma, Çatışma Yönetimi.

ABSTRACT

Conflict generally expresses negative situation. Society, family or institutions, no matter what area they live in, conflict is a harbinger of the existence of problems. People created according to different personality traits. The beliefs, value judgments, lifestyles, working techniques and methods of each individual vary. Of course, it is not possible for everyone to adopt the same idea, thought and method. Providing tranquility and peace unity in the world is also provided with a common rule and laws. Conflict environment generally emerges as a result of mutual conflicts of interest. Especially in organizations, this problem between managers, individuals and groups brought along the search for solutions. It is not possible to prevent internal conflicts completely due to changing organizational structures, technologies used, employee values, and perception differences in understanding and interpreting events. It is among the most important duties and responsibilities of managers to minimize the conflict environments that occur by examining the reasons of the conflict and whether it will have a positive contribution to the goals and objectives of the organization and to benefit the functioning of the organizations. Peace and harmony balance in working environments in innovative organizational structures will also be positively affected by the efficiency and efficiency levels of organizations. Conflict solutions were presented in the study and the evaluation of managers was considered. The article examines the causes, consequences and solution methods of conflicts in organizations, and deals with managing conflict processes in a way to benefit the organization.

Keywords: Organization, Internal Conflict, Conflict Management.

Giriş

¹ Ayla AVCI* İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Öğrencisi. avcayla@gmail.com
Orcid: 0000-0002-1871-4090

Yönetim uygulamaları, örgüt çalışanlarının nasıl yönetileceğine yönelik olarak önerilen bir düşünce sistemidir. Yönetme olguna dair çalışmalar M.Ö 5000'lere kadar gitmektedir. Günümüz yönetim süreçlerinde geçerliliğini koruyan, planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol gibi bir takım yönetsel işlevlerin izlerine Sümer, Mısır, Çin, Arap ve Yunan uygarlıklarında rastlamak mümkündür (Özen, 2012). Babil kralı Hamurabi'nin iş anlaşmalarını, kişiler arası ilişkileri, cezaları ve sosyal konuları içeren 282 kanun oluşturması, Çin'li komutan Sun Tzu'nun orduyu alt bölümlere ayırarak askerlerin rütbe derecelerini belirlemesi ve savaş stratejileri, Aristo'nun iş bölümü, uzmanlaşma ve liderliğin önemli rolünü ifade etmesi M. Ö. yönetim uygulamalarının konularındandır (Wren ve Bedeian, 2009: 14, 19). 1776 yılında Adam Smith, işlerin küçük parçalar halinde bölünmesini önermiştir. 1890 yılında Taylor, analiz-planlama ve icra fonksiyonlarının tanımlamıştır. Weber ise Prusya Ordusu'na duyduğu hayranlıkla kurmay- icracı ayırmasını önermiştir. 1892 yılında Fayol ise, Fransa'daki kömür madenlerindeki iş ve işlem süreçlerini baz alarak, yönetsel hiyerarşik yapı, dikey raporlama-talimat anlayışını sisteme getirmiştir (Kavrakoğlu, 1998).

Bürokrasiden bildiğimiz Alman Sosyolog Weber, devletler tipolojisinde Osmanlı Hükümdarlığı'nı, kanunlar üzerinde güç sahibi müstebit otokrasi olduğunu tespit ederek, bu özel devlet tipini "sultanizm" kavramıyla tanımlamıştır. Osmanlı padişahlarının mutlak iktidar sahibi olduğu doğrudur ancak, tarihi gerçek, padişahlar iktidarlarını şeriat, atalarının koyduğu kanunnameler ve ananevi adalet prensibi çerçevesiyle sınırlandırmıştır (İnalçık, 2009). Osmanlı Devleti'nde adalet anlayışının en iyi göstergesi Kanuni Sultan Süleyman döneminde yaşanmıştır. Osmanlı İmparatorluğu'nun onuncu padişahı ve İslam Halifesi Sultan Süleyman Han'a Kanuni olarak hitap edilmesinin nedeni yeni kanun çıkarmasından değil, mevcut kanunları sıkı sıkıya uygulamasından kaynaklanmaktadır (Eke, 2015)

Kanuni Sultan Süleyman döneminde çok iyi işleyen bir bürokratik yapının varlığı yerli ve yabancı bilim insanları tarafından da onaylanmıştır. Kanuni, başından sonuna kadar liyakati, manevi onurlandırma ve parasal olmak üzere iki koşul ile ödüllendirerek her türlü hırs ve özlemi doyurmuştur (Tortop vd, 2010: 439).

Osmanlı İmparatorluğu padişahı Sultan Abdülhamid Han'ın da en önemli meziyetlerinden biri, dış politika konusunda göstermiş olduğu üstün başarısıdır. İngiltere'nin İstanbul Sefiri Nicolas O'Connor, Teşrifat Nazırı Münir Paşa'yla gerçekleştirdiği deniz gezisinde Yıldız Sarayı'nı göstererek "Burada kim oturuyor?" diye sorduğunda "Sultan Abdülhamid efendimiz..." cevabına karşılık, "Yok, yok! Avrupa'da sulhu muhafaza eden adam oturuyor" demiştir. Aslında bu soruyu Abdülhamid Han hakkındaki düşüncesini açıklamak için sormuştur (Aksun, 2010).

Devlet yönetimlerinde olduğu gibi organizasyonlarda yönetim kademesinde bulunanların örgütsel sükuneti sağlamada, hiyerarşik güç ve yetkilerini adalet çerçevesinde kullanmalarıyla başarı sağlanmaktadır. Örgütler de yer alan her bireyin inançları, değerleri, algıları farklılık göstermektedir. Zaman zaman fikir ayrılıkları yaşanması da muhtemel durumlardır. Ancak değişmeyen belki de tek şey bireylerin her konuda eşitlik sağlanan bir iş yerinde çalışmayı sürdürmektir. Dolayısıyla bu durum örgütlerin iç huzuru sağlamada en önemli faktördür.

Hofstede'nin 74 ülke gerçekleştirdiği araştırmasının verilerindeki değişkenlerinden "başarı yönelimi endeksi", toplumlarda güç ve başarının mı yoksa uyum ve anlaşmanın mı öne çıkarıldığını göstermiştir. Bu boyutta dünya ortalaması 50 iken Türkiye'nin 45 puan ile ilişki yönelimli toplum olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, Türk kültürün de ön planda olan yüksek performanstan ziyade kişiler arasındaki uyum ve anlaşmaya önem verilmektedir. Başarı odaklı ABD kültüründe bireyler çalışmak için yaşarken, Türk kültüründe bu durum yaşamak için çalışmaktır. Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği'nin yaptırmış olduğu bir araştırmada, katılımcıların % 9.8' i "Yaşamındaki en önemli şeyin işi olduğunu" ifade ederken, % 17.2'si "Mecbur olmasalar çalışmayacaklarını" ifade etmişlerdir. İş yaşamının merkezi haline getiren ABD kültürünün aksine, Türk insanı için birlik, uyum, iş yeri güvencesi ve kavgası gürtlüsü olmayan rahat bir iş ortamıdır (Baltaş, 2016: 21).

Günümüzde her alanda yaşanan sosyo-ekonomik yönlü önemli gelişmeler rekabeti arttırmakta ve özellikle şirketlerde kurumlarda amaç ve çıkar çatışmalarının doğmasına da neden olmaktadır.

Bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmı, toplumlarda sosyal ilişki ve etkileşim yumağı içinde geçmektedir. Kişiler, sosyal yaşamlarının kendileri üzerindeki etkileriyle yaşantılarını öncesinden tahmin ettiği birtakım kalıplar üzerine inşa etmektedir. Ancak, kişilerin bu önceden tahminleri dejenerasyon sonucu çevresindeki bireylerle uyumsuzluk yaşayabilir. Bu tür uyumsuzluklar, kişilerin sosyal ve örgütsel yaşamlarında önemli rol oynamaktadır (Budak ve Budak, 2010).

Örgütlerde çalışan bireylerin her birinin psikolojik, ruhsal ve duygusal yapıları, dünyaya bakış açıları farklıdır. Her birey farklı kişilik özellikleri, bilgi ve beceri düzeyleri, yaşam ve davranış şekillerine sahiptir. Bu farklılıklar aynı zamanda insanların doğal yapılarına aittir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010).

Yirminci yüzyılın en önemli gelişmesi karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasıdır. Yöneticilik, karmaşıklıkla başa çıkmayı gerektirmektedir. Karmaşık girişimler de güçlü bir yönetim eksikliği varsa, varlıklarının tehdit edecek derecede kaos ortamlarına sebep olabilirler (Kotter, 2011). Örgütler yöneticilerinin, türlü kaos ve çatışma ortamlarının sebeplerini ortaya çıkararak tehditleri fırsatlara çevirmenin yöntemlerini aramaları gerekmektedir.

Çatışma statükoya meydan okur ve yeni fikirlerin, düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar. Grup amaç ve uygulamalarını yeni bir çerçeve geliştirir ve örgütlerde değişime karşılık vermeye yardımcı olur (Robbins ve Judge, 2015: 462).

Genel olarak çatışma, örgütlerde olumsuzluk yaratan durumlar olarak algılanmaktadır. Ancak, küresel rekabet ortamlarında örgütlerin rakiplerine fark yaratarak faaliyetlerini sürdürmesiyle mümkün olabilmektedir. Çalışmanın amacı, örgütlerde çatışma nedenlerini ve çözüm yöntemlerini belirleyerek elde edilen sonucun, örgütün değişim ve gelişimine katkı sağlayacak şekilde olumlu yönleriyle ilişkilendirip, konformist örgüt yapılarını ortaya çıkarılmasına yardımcı olmaktır. Literatürde çatışmanın negatif yönlerini ifade eden çalışmaların fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çatışmanın pozitif yönlerinin de açığa çıkarılması daha sonraki çalışmalara yön vereceği düşünülerek önem arz etmektedir.

Örgütler ve Çatışma

Teknik bir açıklamayla örgütler, üretimin temel öğeleri olan emek, sermaye, doğa ve tekniği sistemli olarak ve belirli amaçlar doğrultusunda planlı ve uyumlu olarak bir araya getirerek ekonomik değerli mal veya hizmet üreten birim işletmelerdir (Karalar, 2009).

Çatışma kavramı olarak, ülkeler arası savaşlar, endüstriyel alanlardaki mücadeleler, rekabetler ve en basit bir anlamda örgütlerdeki üyelerin birbirinden hoşlanmama durumu ve olaylarını kapsamaktadır. Karşılıklı olarak taraf olanların kendi çıkarlarını göz ederek diğer tarafı göz ardı etmesi sonucu yaşanan çatışma ortamıdır. Bu durum örgütlerde "çatışma yönetimi" olarak ele alınırken, diplomasi ve hukuk alanlarında ise çatışma kavramı "uyumsuzluk" ve "uyumsuzluğun çözülmesi" olarak kullanılmaktadır (Sığrı ve Gürbüz, 2015).

Şirketlerde çatışma insanlara has bir olay olarak bilinmektedir. Ancak, organizasyonlar yalnızca görevlilerle sınırlı değildir. Bireyler bir araya gelerek grup ve bölümleri oluşturur. (Eren, 2009).

Örgütlerde çatışmalar sınıflandırılmıştır. Nedeni ise konuların daha iyi anlaşılacak çözümü için geliştirilecek metodların daha iyi bir şekilde değerlendirilmesidir (Koçel, 2015: 764). Çatışma türleri ve sınıflandırılmalarıyla ilgili ayrıntılar tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo: 1. Çatışma Türleri ve Sınıflandırılmaları

A) Çatışmaya Taraf Olanlarla İlgili Sınıflandırma

1) İÇSEL ÇATIŞMA (KİŞİNİN İÇ ÇATIŞMASI)	Kişinin kendi içinde yaşadığı çatışma
Benimseme- Benimseme Çatışması	Kişi iki olumlu ve çekici davranış alternatifinden birini seçme durumundadır.
Kaçınma –Kaçınma Çatışması	Kişinin eşit iticilik ve istenmedik iki olaydan birini seçme durumu
Benimseme- Kaçınma Çatışması	Kişi istediği bir şeyi elde etmeye çalışırken, sonucundan istemediği etki oluşabilir etkisiyle kaçınmaya çalışması.
Çoklu Benimseme-Kaçınma Çatışması	Kişinin yaklaşım-kaçınma çatışmalarının birçok kombinasyonu karşı karşıya kalması.
Kişilerarası Çatışma	Kişilik çatışmaları. Farklı karakter, tutum ve kişilikler arasında her zaman çatışma çıkabilir.
2) KİŞİLER VE GRUPLAR ARASI ÇATIŞMA	Çalışma grupları, davranış norm ve üretim standardı geliştirir. Biçimsel olmayan gruplar kişileri kendi geliştirdikleri normları kabule zorlar. Kişi bunlara uymazsa kişi-grup arası çatışma başlar
Grupların Kendi İçlerinde ve Gruplar Arası Çatışma	Örgütlerde yer alan gruplar arasında uyumsuzluk olması halinde grup içi çatışma söz konusudur. Yöneticiler çatışma merkezindedir ve birleştirici rol oynamalıdır.
Organizasyonlar Arası Çatışma	Açık sistem anlayışıyla organizasyonlar diğer organizasyonlar ile çatışmaya girerler. Örn. Satıcı-alıcı firma

B) Çatışmaların Ortaya Çıkış Şekli ile İlgili Sınıflandırma

Potansiyel çatışma (Çatışma Potansiyelinin Mevcudiyeti)	Örgüt içi henüz var olmayan ancak çatışmaya sebep olabilecek durumlar söz konusudur. Örn: kaynak kıtlığı
Algılanan çatışma (Çatışmanın algılanmaya başlaması)	Örgütlerde görevli personelin çatışmalı durumları algılaması
Hissedilen çatışma	Çatışma durumundaki tarafların çatışma konusundaki olay hakkındaki hissettiklerini ifade eder.
Açık çatışma (Çatışmanın fiilen ortaya çıkması)	Çatışma halinin fiilen ortaya çıkması durumudur. Örn: karşıt grup ve kişilerin ihtiyaç hissettikleri bilgileri alması.

C) Çatışmanın Organizasyondaki Yerine Göre Sınıflandırma

Dikey Çatışma	Farklı hiyerarşi seviyesinde bulunan ast ile yönetici arasında olan çatışmadır
Yatay Çatışma	Örgüt içinde aynı hiyerarşi düzeyinde bulunan kişiler arasında yaşanan çatışmalardır.
Emir-Komuta ve Kurmay Personeli Arasındaki Çatışma	Emir komuta personeli olan ve dikey yetki sahibi yönetici ile kurmay personel arasındaki çatışma üstlendikleri rollerin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

D) Diğer Çatışma Türleri

Amaç Çatışması	Şirket içinde yer alan kişi ya da gruplar arasında farklı amaçlara sahip olmaktan kaynaklanan çatışmadır
Rol Çatışması	Kişiden beklenen ile yapılması gerekenler arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkan çatışma şeklidir.
Kurumsal Çatışma	Çatışmanın ortaya çıkabileceği koşulların, çatışma seviyesinin, çözüm yollarının önceden sosyal sistem tarafından tespit edildiği bir durumdur.

Kaynak: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon kitabından oluşturulmuştur (Ertürk, 2013).

Çatışmanın Kaynakları

Çatışmanın temelinde öfke, güvensizlik, kişilik çatışmaları ve önyargılı politikalar gibi bazı faktörler sebebiyle ortaya çıkabilecek bir anlaşmazlık olarak değerlendirilmektedir (Akahtar, Khan, Akhtar, Shafiq ve Tanveer, 2020). Bunun sonucu iş yerlerinde yaşanan çatışmalarda kaba davranış, birbirlerine bağırarak gibi kişiler arası kötü muamele davranışları söz konusu olmaktadır (Abugre, 2019).

Çalışanların iş ortamlarında ayrımcılık algısı olduğu yönündeki inançları da gruplar arasında bir çatışmaya neden olabilir (Salinero ve Topa, 2019). Bazı spesifik örgütsel karakteristik özellikler de çatışma ortamı yaratabilmektedir. Bunlar, gruplar arası çatışmada amaçların uyumsuzluğu, görev bağımlılığı ve kaynakların sınırlılığıdır. Şirket çevresinin bağlamsal faktörleri olan büyüklük, teknoloji, strateji ve amaçlar örgütsel yapı tarafından belirlenmektedir. Bu karakteristikler, hedeflerin başarılı olmasında etkili olmaktadır (Daft, 2015). Bryans ve Cronin örgütsel çatışma kaynaklarını şu şekilde sıralamıştır (Genç, 2007):

1. Ortak ve bireysel hedefler arasındaki farklılık
2. Örgütlerde farklı departman ve gruplar arası çatışma
3. Formal ve informal örgütler arası çatışma
4. Yöneten ve yönetilen arası çatışma
5. Kişi ve iş arasında çatışma
6. Kişilerarası çatışma

Örgütsel çatışmanın nedenleri şunlardır (Özer, 2011):

- Fonksiyonel bağımlılık
- İş bölümü
- Sınırlı kaynaklar
- Ortak karar verme
- Yeni uzmanlıklar
- Amaç farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik
- İletişim bozuklukları
- Statü farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
- Çıkar farklılıkları

- Personel farklılıkları
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler
- İşçi-işveren arasındaki kutuplaşmalar
- Örgüt-içi mücadeleler
- Daha önce çözümlenmemiş çatışmalar

Örgütlerde İç Çatışmalar ve Yönetimi

Napolyon, birkaç cephede bir de harp ederken generallerine yalnızca bir konuda “kötü haber” de kendisini hemen ziyaret etmelerini istemiştir. Çünkü iyi haberlerle hiç ilgilenmeyip, zorluklar, engeller ve problemleri hemen öğrenip, çözüm üretmeyi tercih ederdi (Gümüş, 1999). Örgütler de yaşanan çatışmaların çalışanlarda düşük verimlilik, memnuniyetsizlik ve işlemlerde ise verimsizlik olarak yansıdığı göz önüne alındığında, çatışmanın nasıl yönetileceği önemli bir konudur (You, Chen, Hua ve Wang, 2019).

Yöneticiler, kavramsal, insani ve teknik olmak üzere birtakım özelliklere sahiptir. Kavramsal özelliği, yöneticinin şirketi bir bütün olarak görmesidir. Yöneticilerin örgütsel bütün işlevleri kavrayarak bölümler arasındaki iletişimi sağlamaları gerekmektedir. İnsani özellikleri ile ise, bireylerle geçinmeyi, başkalarıyla iş birliği ve uyum içinde çalışabilmeyi ifade eder. Teknik özellikleriyle de yöneticiler teknik bilgilere haiz olmasalar bile işlerin yapımı hakkında bilgili olmaları gerekmektedir. Başarılı bir yöneticinin özellikleri şunlardır (Akdemir, 2009):

- Gerçeklere, verilere dayalı komuta ve emir-kumanda
- Uygun mesleki bilgi
- Olaylara duyarlılık
- Analitik problem çözme yeteneği
- Sosyal beceriler
- Duygusal zekâ
- Proaktivite
- Zihinsel çeviklik
- Dengeli öğrenme alışkanlığı ve becerisi
- Entelektüel bilgi

Belirli koşullar sağlandığında çatışma, örgütlerde daha iyi performans katkıda bulunabilir (Clardy, 2018). Örgüt yöneticilerinin öncelikli görevi, örgütte ortaya çıkabilecek her türlü çatışmayı yalnızca bastırmak değil, bu çatışmaları rasyonel bir şekilde yöneterek zararlı yanlarını minimize ederek, örgüt açısından yararlı görülen taraflarını da maksimize etmeye çalışmalıdır. Bu tür bir yönetim anlayışı olmadığı takdirde örgüt dinamizmini, yaratıcılığını ve yenilikçiliğe yönelik planlarını ve etkinliğine engel teşkil edecek örgütsel çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır (Şimşek ve Çelik, 2014: 271). Tablo 2’ de örgütlerde yaşanan çatışmaların çözümüne yönelik yaklaşımlar taraflara yönelik olarak açıklanmıştır.

Tablo. 2. Çatışma Çözümleme Yaklaşımı

Tek Taraflı Çözüm	Ortak Çözüm	Üçüncü Tarafın Kararı ile Çözüm
İstekleri empoze etme Saldırı Uymama Bağımsız Eylem Kaçınma Çekilme	İnformal tartışma Müzakere Uzlaşma Ortak problem çözme Birleştirme Birleştirme	Yönetimsel karar Arabuluculuk Uzlaştırma Yargı kararı Yansız üçüncü taraf müdahalesi Partizan üçüncü taraf müdahalesi

Kaynak: İşletme Yönetimi. (Tengilimoğlu vd, 2016).

Kişilerarası çatışma çözümleme teknikleri ve çatışma yönetimi stratejisi seçimi, çatışmanın yoğunluğuna, insanların iyi ilişkileri sürdürmeye verdiği göreceli öneme bağlıdır. En iyi yaklaşım, örgüt hedeflerinin tamamlanması önündeki engelleri en az seviyeye indiren ve gelişime yardımcı olan yaklaşım olacaktır. Çatışma türüne göre tablo 2’de yer alan savunmacı, kaçınma, müzakere ve problem çözme gibi yöntemlerdir. Çatışma yönetimi, ilgili taraflar arasındaki iş birliğine de bağlıdır (Verma, 1998).

Çatışma grupları arasındaki eylem- karşı eylem biçiminde yaşanan etkileşimler, önemli birtakım sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çatışma grupların performansında artış yaşatırsa bu çıktılar işlevsel özelliktedir. Ancak çıktılar performansı düşürecek nitelikteyse işlevi bozucu nitelik olarak değerlendirilir (Robbins ve Judge, 2015: 462).

Çatışmalar potansiyel olarak yıkıcıdır ve örgütün amaçlarına ters etki yaptığı bilinmektedir. Bu nedenle bir anlamda çatışma yönetimi çatışmadan kaçınmayla eş anlam taşır ve genellikle çatışmayı önlemek için planlar yapılmaktadır (Madalina, 2016). Çatışma yönetmede eylem aşamaları değişik kaynaklarda farklı biçimlerde gösterilmekte ancak genel anlamda çatışma yönetimi aşağıdaki sıralamayla önerilmektedir (Karip, 2013).

- Kızgınlığı ve öfkeyi kontrol altına almak
- Sorunların çözümü için eyleme geçmeden önce ön değerlendirme yapmak
- Taraflar arasında olumlu bir ortam oluşturmak
- Çatışma yönetimi sürecinde temel kurallara özen göstermek
- Problemleri karşılıklı tartışma ve müzakere süreci kapsamında tanımlamak
- Olası çözüm bulma anlayışıyla beyin fırtınası yapmak
- Olası çözümleri değerlendirerek uygun olan çözümleri belirlemek
- Çözümlerin işlerliğini kontrol etmek

Örgütlerde çatışma yönetimi yöntemleri; Thomas’ın çatışmayı ele alış modeli, Mary Parker Follett Modeli, Pondy Örgütsel çatışma modeli olmak üzere 3 model bulunmaktadır (Can, Aşan ve Aydın, 2010). Ancak alinyazında en fazla incelenen model tablo 3’ te yer alan Thomas ve Kilmann (1974) ‘a ait modeldir (Aşçı ve Koçak, 2017).

Tablo. 3. Thomas'ın Çatışma Yaklaşımı

Çatışmayla Başa Çıkma Tarzı	Uygun Durum
Rekabet Etme	Kesin ve hızlı hareket yaşamsal derecede önemliyken Önemli konularda istenmeyen kararların uygulaması gerektiğinde Örgütün refahı için yaşamsal bazı noktalarda haklı olduğu bilinince Rekabetçi olmayan davranışların avantajından yararlanan insanlara karşı
İş birliği	Her iki taraf için uzlaşma önemli olunca bütünleştirici çözüm için Amacının ne olduğu öğrenildiğinde Farklı bakış açılarına sahip insanlardan yeni bakış açısı kazanmak için Bir noktada ilgilileri birleştirerek bağlılık elde etmek için Duyguları kullanarak çalışmak için
Uzlaşma	Amaçlar önemli olduğunda, fakat iddialı şekilde çaba sarf etmek gerekli olmadığında Bir amaca yönelmiş iki tarafında eşit güçte olduğunda Karmaşık konulara yönelik geçici başarılar için Zaman baskısı altında kestirme çözümler için Uyum veya rekabetin başarısız olduğu durumda
Kaçınma	Önemsiz bir konu olduğunda veya çok önemli konu aynı anda baskı oluşturduğunda Kendi ilgilerini tatmin etme şansı olmadığını fark ettiğinde Potansiyel kayıpların, çözümün getireceği yararlardan fazla olması durumunda İnsanları rahatlatmak ve yeni bir bakış açısı kazandırmak istendiğinde Bilgi toplamanın, bir an önce karar almanın yerine geçtiğinde Başkalarının çatışmayı daha etkili çözebileceği durumlarda Konular başka konuların uzantısı olarak görüldüğünde
Yumuşatma	Yanlış yaptığını gördüğünde Konuların, diğerleri için sana olduğundan daha önemli olduğu durumlarda İleride karşılaşılacak durumlar için kredi oluşturmak amacıyla Kaybederken, kayıpları azaltmak için Kararlılık ve uyumun önemli olduğu durumlarda Çalışanlara hatalardan ders çıkarmalarına izin vermek için

Kaynak: Örgütsel Davranış (Can, Aşan ve Aydın, 2010).

Çatışma tarafların biri diğer tarafın bakış açısıyla olayları değerlendirerek davranışına duygusal olarak karşılık verdiği takdirde taraflar, çatışma sürecinde değişim gösterebilir. Araştırmalarda tablo 3'de gösterilen farklı yaklaşım biçimlerinden birini tercih ederek sıklıkla da bağlı kaldıklarını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2015: 460).

Çatışma yönetimine ilişkin ortaya atılan çalışmaların bir örneği de sistematik ve analitik bir perspektifle konuyu inceleyen Blake, Shepard ve Mouton 'dur. Tablo 4'te yer alan bu yaklaşımda çatışma çözüm ve yönetimlerinde gösterilen çabaların aktif ya da pasif olup olmadığına, çözüm yönteminin başarısının şansa bağlılık derecesinin düşük veya yüksek bulunup bulunmadığına göre değerlendirmişlerdir (Eren, 2001: 554) . Blake ve ark (1964)'a göre, geri çekilme aşaması taraflardan birinin diğerinin isteğini kabul etmesi, yumuşatma, talep edileni uzlaşılan bir noktaya getirmektir. Problem çözme ise, sorunun nedenini ortaya çıkarma aşamasıdır (Kırımlı, 2018).

Tablo 4. Blake, Shepard ve Mouton: Çatışmanın niteliğine göre izlenecek yöntemler

	Çatışma kaçınılmaz ve anlaşma mümkün değil	Çatışma mutlak değil, ancak anlaşmada mümkün değil	Bir çatışma olsa da anlaşma mümkün	Şansa bağlılık yüksek
Aktif	Kazanma-kaybetme mücadelesi Üçüncü kişinin yargısı (Hakemliği) Kura çekme (Kadere bırakma)	Çekilme (Küsmeye) Yalnız bırakma Kayıtsızlık veya bilememezlik	Sorun çözme Orta bireyde anlaşma (ödün vermek ve pazarlık mekanizmasını çalıştırma) Yumuşatma ve olduğundan daha iyi gösterme	Şansa bağlılık orta ölçüde Şansa bağlılık düşük
Pasif				

Kaynak: Örgütsel Davranış (Eren, 2001: 554).

Bu bakımdan çatışmaların niteliğine göre bir yöntem geliştirilerek, bu yöntemlerin çatışma yaşandığı durumlarda yalnızca birinin kullanılacağı anlamına gelmediğini belirtmişlerdir. Çatışmaların kaçınılmaz olduğu ve taraflar arasında da bir anlaşmaya varılması söz konusu değilse yapılacak aktiften pasife doğru üç seçenek ileri sürmüşlerdir, Bunlar (Eren, 2001: 554):

- 1- Çatışma taraflarının rekabet etmelerini ve çatıştırmayı kısıtlamak için kazanma- kaybetme yarışını yapmak.
- 2- Çatışmaya üçüncü bir kişiyi dahil ederek hakemlik yapmasını sağlamak
- 3- Çatışma tarafları arasında kura çekimi veya para atışı yaparak kaybeden tarafın kaderine razı olmasını sağlamak.

Çatışma çözümüne yönelik birçok yöntem geliştirilmiştir. Örgütün yapısı, çalışanların görev ve yetenekleri göz önünde bulundurarak uygun çözüm yönetimi bulmak önemlidir. Yöneticiler çatışma süreçlerini, sorunları ortaya çıkararak sonuçlarını örgüt yararına çevirecek şekilde analiz etmelidir. Çatışma taraflarını ortak bir payda da buluşturarak dengeyi sağlamak, örgütün amaç ve hedeflerini kişisel çıkarılardan üstün tutmak her yöneticinin yönetim felsefesi olmalıdır.

Örgütlerde İç Çatışmaların Yararları ve Zararları

Geleneksel örgütsel hiyerarşik yapılarda çatışma, örgütü olumsuz yönde etkileyen yıkıcı bir güç olarak görülmekteydi. Fakat zamanla geleneksel modellerin yeni düşünce arayışlarını ortaya çıkarmasıyla çatışmanın örgüt dinamiklerine önemli rol oynadığı anlaşılmıştır. Örgütlerdeki zıt düşüncelerin yaratıcı enerjisiyle örgütlere yenilikçi düşünceler kazandırabilir (Sreenivas, 1997).

Çatışmanın örgütlere aşağıda bulunan yararları da bulunmaktadır (Hussein ve Al-Mamary, 2019):

- ✓ Bireyleri daha çok çalışmaya ve çaba göstermeye sevk eder. Çatışma durumunda birey yeteneklerini kullanabilir.
- ✓ Üretken ve yaratıcı fikirler verir.
- ✓ Bireyin sıkıcı örgütsel yaşamına canlılık katar.
- ✓ Sorunların karşılıklı olarak anlaşılmasını kolaylaştırır. Bireylerin çatışması yönetim ile koordinasyon sağlar. Grup üyeleri, grup içinde ihtiyaçlarını tartışarak grup içi çatışmalar olmadan azalabilir.

- ✓ Yaratıcılığa ilham verir. Farklı perspektiflerle kurum için etkili çözümler üretilir.
- ✓ İletişim yoluyla gelecekte yaşanabilecek çatışmaların çözümü için gerekli araçları sağlar.
- ✓ Çatışmalar bireylerin birtakım endişelerinin anlaşılmasına yardımcı olur.

Çatışma, örgütlerdeki çalışanlar, departmanlar, yöneticiler ya da insan grupları arasında çıkan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır. Çatışan taraflar kendi çıkarlarının peşinde koşmayı aşırıya kaçtırdıklarında örgütlerin hedefleri de tehlikeye uğrar. Değerli kaynak ve zaman kayıplarına neden olur (Adams, 2019). Çatışma örgütlerde iletişimin, bağlılığın ve iş birliğinin azalmasına neden olmaktadır. Çalışanlar arası düşmanca davranışları arttırarak kişilerde kaygı depresyon psikolojik sorunları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla iş verimliliği azalarak örgütlerde zarara neden olabilmektedir (Üngüren, 2009). Örgütlerde çatışmanın olumsuz tarafları çatışmanın yanlış yönlendirilmesi veya müdahale de bulunulması gibi durumlarda söz konusu olmaktadır (Altan, 2015). Karmaşıklık ve değişimle başa çıkmak yöneticilerin karakteristik faaliyetlerini biçimlendirmektedir. Lider ve yöneticiler, çatışmayı bastırmak yerine, mevcut iş yapma tarzına meydan okuyarak bireylerin değişmez değerler ile değişmesi gereken geleneksel uygulamaları dengelemede yardımcı olmalıdır (Heifetz ve Laurie, 2018).

SONUÇ

Örgüt yöneticileri, gerilimli, stresli, çatışma dolu yönetim süreçlerinde sorunları çözmeye uğraş gösteren bireylerdir. Örgütlerde yöneticilerin varlık nedeni de bu anlaşmazlık ve çatışmaların içinde yaşayarak bunlara uzmanlıklarıyla çözüm yöntemleri geliştirmek aynı zamanda yönetim becerisidir (Aytürk, 2007).

Günümüzde kurum yöneticilerinin arabulucuların, hakemlerin ve müzakere uzmanlarına has becerilerle donatılması ve bunları şirkete aşılması verim ve üretkenliğin yanı sıra, kurumlar arasında iş birliğinde ve ekonomik sinerji yaratma da etkili olacaktır (Gerzon, 2006).

Örgütlerin iş görebilmeleri için insana ihtiyaçları vardır. Yönetilecek alanların genişlemesi, daha kısa sürede esnek ve hızlı karar verme ihtiyacı çalışanların kendi başlarına karar alacağı durumların artmasına neden olmuştur. Çalışanların sorumluluk alması hiyerarşik düzende bastırılmış kişisel yetenek ve çabayı ortaya çıkarmaya yardımcı olur. Ancak yetki vermeyle hiçbir denetim ve gözetime tabi olmaksızın davranış sergileyen çalışan, kurumda sorunlar yaratabilir. Bu bakımdan çalışan veya şirket temsilcilerinin ahlaki ve yasal olarak sorun çıkarmamaları için tedbirler alınmalıdır (Luecke, 2009).

Günümüz küresel ve rekabetçi örgüt çalışanlarının birçoğu farklı iklim ve kültürlerden katılım sağlamaktadır. Bu durum aslında yenilik ve değişimlerin örgüte daha kolay entegre edilmesine fırsat yaratmaktadır. Örgütlerde amaç ve hedeflerin, belirlenen misyon ve vizyona ulaşmanın en önemli faktörü, yöneticilerin çalışanlara kaynakların, görev ve rollerin, eşit ve adil dağılımını sağlayarak başarıya ulaştırmasıdır. Örgütlerde demokratik katılım sağlanması, çalışanların fikirlerini istedikleri gibi ifade etme ve uygulanmasına imkân verilmesi karşıt görüşleri olan kişilerin ortak bir karar noktasında buluşturmak, yaşanan problemleri çözüm önerileriyle iletişim fırsatına çevirmek yöneticinin sorumluluğu olmalıdır. Sosyal bir varlık olarak günlerinin büyük bir ölçüde iş yerlerinde geçiren çalışanların, çatışma yaşamaları da olası ihtimal dahilindedir. Yöneticiler örgüt içinde çatışma ortamlarına neden olacak sorunları tespit ederek uzlaştırmacı ve sağduyulu iletişim kurma yöntemleri tercih etmelidir. Örgütsel çatışmalarını tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmadığından uyumsuzluk ifadesiyle açıklanan çatışmanın sebeplerinin detaylı açılımı yapılarak örgüt menfaatlerine katkı sağlayacak öneriler olarak da değerlendirilebileceği görüşü de dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda çatışmanın örgütlerde yenilikçilik yaratmada yeni paradigmlar ortaya çıkarabilmektedir. Yöneticilerin, farklı görüşlere sahip iş görenlerle fikir birliği oluşturarak gelişim ve ilerleme sağlamanın çatışma yönetiminde önem arz etmektedir. Günümüzde iş dünyasının teknolojik donanımlarla küresel pazarlarda yer aldığı modern organizasyon yapılarında çalışanların

yaratıcılığa dayalı uyarıları göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda yapılacak çalışmalarda örgüt içi çatışmaların yalnızca olumsuz etki yaratmasının değil, örgütlerde olumlu sonuçları da ortaya çıkarabileceğine yönelik araştırmalara yer verilmesinin literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Abugre, B. J. (2019). The Moderating Role of Affective Interpersonal Conflict on Managerial Decision-Making and Organizational Performance in Private Sector Organizations: A Study of Ghana. *Journal of African Business*. (21): 20-41

Adams, D. (2019). Positive & Negative Consequences of Conflict in Organizations. <https://smallbusiness.chron.com/positive-negative-consequences-conflict-organizations-10254.html> (23 05. 2020)

Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Ankara. Ekin yayınevi.

Akhtar, A. , Khan, A. , Akhtar, S. , Shafiq, M. , Tanveer, R. (2020). Conflict Management Strategies and Organizational Performance in Banking Sector of Pakistan. *Foundation University Journal of Business & Economics*. (5): 1.

Aksun, Z. N. (2010). *II. Abdulhamid Han*. İstanbul: Ötüken neşriyat. 3. Basım

Altan, Y. (2015). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (27).

Aşçı, B. H. ve Koçak, D. R. (2017). Sistem Düşüncesi Çerçevesinde Çatışma Çözümleme Paradoksu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. cilt. 16 sayı. 64.

Aytürk, N. (2007). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Nobel yayın. 5. Basım.

Baltaş, A. (2016). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi kitabevi. 9. Basım.

Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış yayınları.

Can, H. , Aşan, Ö. , ve Aydın, E. M. (2010). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Arıkan basım yayım.

Clardy, A. (2018). Managing Organizational Conflict: Towards a Comprehensive Framework of Outcomes, Practices, and Competencies. *International Society for Performance Improvement V. 57* number. 10 DOI: 10.1002/pfi.21810

Daft, L. R. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çev. Ed. Özmen. T. N. Ö. Ankara: Nobel Akademik yayın. 10. Basım.

Eke, U. N. (2015). Muhibbi Dilinden Kanuni Sultan Süleyman'ın Adalet Anlayışı. *Türklük Bilimi Araştırmaları Dergisi*. 37. 145- 169.

Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta basım 7. Basım.

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta basım. 9. Basım.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta basım 7. Basım.

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin yayıncılık. 3. Basım.

Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı ortamda liderlik*. Çev. Kardam, A. İstanbul: bzd yayın. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Gümüş, M. (1999). *Yönetimde Başarı Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa basım yayım.

Heifetz, A. R. ve Laurie, L.D. (2018). *Liderlik Çalışması*. HBR'S 10 Must Reads Liderlik içinde. İstanbul: Optimist yayın.

- Hussein F. F. A. ve Al Mamary, S. H. Y. (2019). Conflicts: Their Types, And Their Negative And Positive Effects On Organizations. *International Journal of Scientific & Technology Research*. (8). 08.
- İnalçık, H. (2009). *Devlet-i Aliyye Osmanlı İmparatorluğu Üzerine Araştırmalar II*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Karalar, R. (2009). *Genel İşletme*. İzmir: Meta basım.
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi. 5. Baskı.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve yaratıcılık*. İstanbul: KalDer yayınları.
- Kırımlı, Y. (2018). Örgütsel çatışma çözümü tekniklerinde güncel bir yaklaşım: Psikodrama. *Journal of Behavior at Work*. (2): 3
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul Beta yayın. 16. basım
- Kotter, J. P. (2011). *Liderler gerçekte ne yapar? Liderlik Harvard Business Review'den en etkili liderlik fikirleri. HBR'S 10 must reads içinde*. Çev, İnan. M. İstanbul: Optimist yayın grubu.
- Luecke, R. (2009). *Kriz Yönetimi*. Çev. Sarıkaya, Ö. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a new challenge. *3 rd. Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*. (39): 807-814.
- Memduhoğlu, H. B., ve Yılmaz, K. (2010). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem akademi.
- Özen, Ş. (2012). *Yönetim Biliminin Gelişimi*. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Özer, M. A. (2011). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Akademik yayıncılık.
- Robbins P. S. ve Judge, A. T. (2015). *Örgütsel Davranış* çev ed. Erdem, İ. Ankara: Nobel yayın 14. Basım.
- Salinero, F. S. , Topa, G. (2019). Intergroup Discrimination as a Predictor of Conflict within the Same Organization. The Role of Organizational Identity. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*. (10): 1-9 ; doi:10.3390/ejihpe10010001.
- Sreenivas, S. (1996). The possitive aspects of conflicts. <https://www.bizjournals.com/sanjose/stories/1997/07/07/smallb1.html> (23.05.2020).
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim yayınevi. 16. Baskı.
- Sığırı, Ü. ve Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta basım. 3. Basım
- Tengilimoğlu, D. , Atilla A. E. ve Bektaş, M. (2016). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Seçkin yayıncılık 6. Basım.
- Tortop, N. , İsbir, G. E. , Aykaç, B. , Yayman, H. , Özer, A. M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel yayın. 8. Basım
- Wren, D. A. ve Bedeian, G. A. (2009). *The Evolution of Management Thought*. United States of America. Wiley. Sixth Edition.
- Üngüren, E. (2009). Çalışma Hayatında Örgütsel Çatışma: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*. (1)
- Verma, K. V. (1998). Conflict Management. *From the Project Instutite Project Management Handbook*.
- You, J. , Chen, Y. , Hua, Y. , Wang, W. (2019). Relationship conflict in inter-organisational transactions. *International Journal of Conflict Management*. (30): 1