

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA : MAHİYETİ VE NEDENLERİ

*Arş. Görv. Tanıl KILINÇ
İ.Ü. İşletme Fakültesi*

Örgütsel uyumsuzluk ve çatışmalar, bugün davranış bilimlerinin en yoğun çalışma konularından birisi durumundadır. Özellikle modern örgütsel yaşamın bireylerarası ilişkiliği ve bağımlılığı arttırması ve örgütsel yapıların gittikçe karmaşıklaşması gibi çağdaş gelişmeler, «çatışma» olgusunun önemini daha da arttırarak örgütlerin sağlıklı ve etkin çalışabilmeleri açısından çatışmaların yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu yazıda genel olarak ve örgütsel anlamda «çatışma» kavramı ele alınıp, çatışmaya yol açan faktörlerin açıklanması amaçlanmıştır. İstenilmeyen çatışmaların azaltılması ve çatışmanın yönetimi gibi hususlar başka bir makalede ele alınacaktır.

A. ÇATIŞMANIN ANLAM VE MAHİYETİ

Günlük yaşantımızda sık kullandığımız ve çok karşılaştığımız «çatışma» terimi ve olayı «savaşlardan, endüstriyel çarpışmalara, rekabete ve en basitinden başkalarından hoşlanılmama kadar» çeşitli durum ve olguları bünyesine almaktadır¹. Gerçekten de birden fazla sayıda birey ya da tarafın var olduğu her durumda bireylerarası çatışmanın ortaya çıkması için yeterli potansiyel hazırır. (Üstelik bireyin kendi iç çatışması için bir başkası da gerekmemektedir.) Neticede, biraz fantazi de olsa, «çatışmaların, Habii'in; Kabil'i bir kıskançlık anında öldürülmesiyle başlayıp; o zamandan günümüze kadar gittikçe artan bir hız ve

boyutla) geldiği» söylenebilir². Yine günümüzde çatışmalar çeşitli alanlarda, çeşitli şekillerde ve boyutlarda görülmektedir. Farklı kişiliklere ve yönelimlere sahip olmadan kaynaklanan *bireysel düzeyli çatışmalar (içsel çatışma), aile içi kavgalar, boşanma ve ayrılmalar, kan davaları, grev ve lokavt, tercih ya da eleme sisteminin yol açtığı çatışmalar, rekabetten doğan çatışmalar* (sportif müsabakaların çoğu bu kategoriye sokulabilir), bölgesel *farklılıklardan* doğan çatışmalar, *din ve mezhep çatışmaları, siyasi ve ideolojik çatışmalar, ırk ayrımı, mesleki ve sektörel çatışmalar* ilk etapta akla gelebilecek çatışma türleri olarak sayılabilir.

Bu kadar geniş sahaya yayılması nedeniyle «çatışma» terimi farklı yazarlarca farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. En genel (ifadeyle) çatışma; her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip; gücün, kaynakların ya da toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yapılarına dayanır³. Davranışsal açıdan çatışma, muhalefeti esas alan, karşıt tarafların hedef, amaç ve değerlerinin birbirleriyle uyuşmamasına dayanan, dolaysız ve kişisel bir karşıtlık şekli olarak tammlanabilir.

B. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Çatışma olgusu, insan yaşantısının her kesitinde olduğu gibi örgütsel bünyede de varlığı inkâr edilmeyecek bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işletme örgütlerinde karşımıza çıkan çatışmalı durumlar; prodüktivite ve üretkenliğin maksimum düzeyde tutulması; huzurlu, güvenli ve açık bir çalışma ikliminin sağlanabilmesi; işe ve diğer çalışanlara karşı iyi ilişkilerin korunabilmesi gibi pek çok amaçtan ötürü iyi bir analize tabi tutulmalı, ortaya çıkış nedenleri açıkça teşhis edilerek işletme çıkarlarına en uygun durumu sağlayacak şekilde, çatışmadan «kaçınma» yada «destekleme» yollarına gidilmelidir. Burada çatışmanın desteklenmesinden kasıt günümüzün çatışmaya yönelik varsayımlarının; «çatışmayı» örgütlerde bazı hallerde gerekli görmelerinden kaynaklanmaktadır. Yani, bazılarına göre «çatışma», düşmanca duyguların açığa vurulmasından başka bir anlam taşımazken; diğer bazı davranış bilimci ve düşünürler ise çatışmayı «örgütsel etkenlik ve verimliliği arttırıcı bir rekabetin kaçınılmaz sonucu» olarak görmektedirler. Bu görüşte olanlara göre; rekabet, çoğu

kez verimliliği arttıracığından çatışma olayı normal karşılanmalı, hatta desteklenmelidir.

Örgütsel çatışmayla ilgili varsayımlara geçmeden önce, örgütsel çatışmanın tanımını ve sınırlarını vermekte yarar vardır.

En genel anlamda çatışmaların insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu güdülerin tek tek bireyler tarafından yada gruplar halinde ortaya konması da örgütsel çatışmalara yol açar. Daha dar anlamda; örgütsel çatışma örgütteki bireyler ya da gruplararası anlaşmazlık yada düşmanlık olarak; yada bireyin anlaşmazlık algılaması veya bu temelde ortaya çıkan sorunları çözmede yeteneksizliği olarak görülebilir. Aynı zamanda bir bireyden yada gruptan, iş tanımının biçimsel yapısının bir sonucu olarak çelişen taleplerde bulunulması olarak düşünülebilir ve hatta bir dereceye kadar rekabet anlamı da taşıyabilir⁵.

March ve Simon; örgütsel çatışmayı «standart karar verme mekanizmalarında bir bozulma» anlamında kullanmışlardır. Bu bozulma «birey» yada «grub» un bir faaliyet seçeneğini seçmede güçlüğü uğramasına yol açarak örgütsel çatışmaya sebep olmaktadır⁶. Pondy ise, örgütsel çatışma terimini, aşağıda sayılan hususları belirtmek için kullanmıştır⁷.

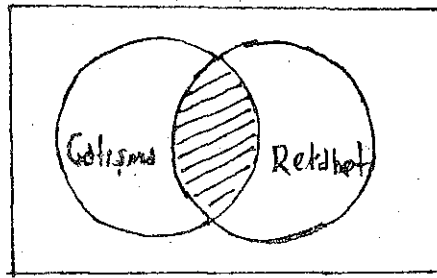
- 1) Çatışmalı davranışın ön koşulları (örneğin, kıt kaynaklar yada politik farklılıklar);
- 2) İçerilen bireylerin duygusal durumları; (stress, huzursuzluk, düşmanlık, kaygı gibi);
- 3) Bireylerin zihinsel durumları (yani algılamaları yada çatışmalı durumların farkına varmaları) ve;
- 4) Pasif direnişten, açıkça saldırganlığa varan «çatışmacı davranış»lar.

Pondy'e göre, koşullar, tutum, algılama ve davranış şeklindeki bu durumlardan hangisinin gerçek çatışma olduğu konusunda karar verme uğraşları, boşa çaba sarfıdır. Tüm bu sayılanlar, çatışma olgusunun gelişiminde ilgili bir adımı oluşturduğundan, sorun bu alternatif kavramsal tanımlardan birinin seçimi olmayıp; onların karşılıklı ilişkilerinin açıklanmaya çalışılmasıdır.

Görüldüğü gibi çatışmayla ilgili tanımların çoğu, onu bir «düşmanlık» ve «sorun yaratıcı» olay olarak görmektedir. Bu görüşler bir noktaya kadar doğru olmakla birlikte; bazı tür çatışmaların belirli koşullar altında örgütler için istenilen, hatta arınan bir durum olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır.

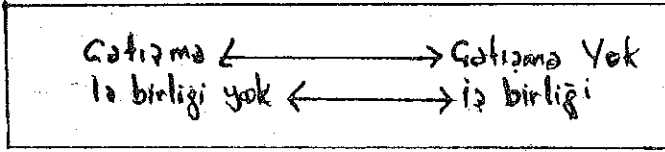
Örgütsel çatışma terimi ile ilgili diğer bir husus, bu kavramın sık sık «rekabet» ve «iş birliği» terimiyle yanlış ilişkili kullanılmasıdır⁹.

Genellikle «örgütsel çatışma» ve «rekabet» kavramları birbirine karıştırılmakta ve eşanlamda kullanılmaktadırlar. Örgütsel çatışmaların büyük bir kısmı rekabetten kaynaklanmaktaysa da, her çatışma durumunun temelinde rekabetin yattığı söylenemez. Örneğin örgütte yer alan bireylerin gerginlik, huzursuzluk, düşmanlık, karşı koyma güdüsü gibi kişisel nedenlerden dolayı düşükleri çatışma durumlarının çoğunda bir rekabet çekişmesi yoktur. Kaldı ki bu olayın tam tersinden düşülmesi halinde de aynı sonuca ulaşılabilecektir. Yani her rekabet çekişmesinin çatışmaya yol açtığı söylenemeyecektir. Aralarında rekabet bulunan iki örgütsel departmanın büyük boyutlara ulaşan yada rahatsız edici bir çatışma belirtisi göstermeksizin fonksiyonlarını yerine getirmeleri çok sık görülen durumlardır. Aşağıdaki şekil, çatışma-rekabet ilişkisinin anlaşılmasında daha da yardımcı olacaktır. Şekilden görüleceği gibi; rekabeti içermeyen çatışmalar ve çatışmaya yol açmayan rekabetler olabilmektedir. Yine her ikisinin eş anlama gelebileceği ortak bir bölge de bulunabilir.



Şekil — 1. Çatışma - Rekabet İlişkisi (Stephen P.ROBBİNS Op. Cit. s. 25)

Yine «çatışma» terimi ile «iş birliği» arasındaki ilişki de çoğu kez yanlış kurulmakta ve çatışma ile işbirliği birbirlerinin tam karşıtı olarak kullanılmaktadır. Oysa çatışmanın var olduğu her durumda işbirliğinin olmadığı fikri bazı hallerde doğru olsa bile genelde geçersizdir. (Örneğin birbirleriyle çatışan iki örgütsel departman çoğu kez örgütün temel amaçlarına ulaşılması hususunda işbirliği halinde olabilir.) Yine; çatışmanın olmadığı her durumda «İşbirliği» nin var olduğu da söylenemez. Çatışma-İşbirliği ilişkisi, şekil II de daha açık görülmektedir.



Şekil — 2. Çatışma - İşbirliği İlişkisi (Stephen P.ROBBINS, Op. Cit. s. 25)

Bu üç kavram arasındaki ilişkilerde dikkati çeken asıl önemli nokta, örgütlerde «işbirliği» ve «rekabetin» bir arada bulunmasıdır. Hatta; tüm örgütsel ilişkilerin işbirlikçi-rekabetçi ilişkiler olarak tanımlanması bile mümkündür⁹. İşletmede birbiriyle rekabet halinde iki departmanın (üretim-pazarlama gibi), oyunu kurallarına göre oynama konusunda işbirliğine gitmeleri bu durumun tipik bir örneğidir. Burada oyunun kuralları, iki rakip tarafın iş ahlakına, yasalara ve biçimsel örgüt kurallarına uyumunu ifade etmektedir.

Özetle, çatışma-rekabet ve işbirliği kavramları çoğu kez yanlış bir ilişki kurularak ele almıyorsa da her üç kavram birbirini tamamlayıcı ve açıklayıcı mahiyettedir.

C. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA YÖNELİK YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR

Çatışmanın örgütsel açıdan zaman içinde nasıl görülüp, kabul gördüğünü çatışmaya yönelik yönetsel yaklaşımları inceleyerek anlayabiliriz. Bu yaklaşımlar başlıca üç felsefe altında toplanabilirler¹⁰.

1 — Geleneksel Felsefe

19.cu yüzyılın görüşü olan ve 1940'lara kadar süren bu felsefeye göre; çatışma yıkıcı olarak görülmekte ve ne surette olursa olsun çatışmadan kaçınılması gerekmekteydi. Bu da yönetimin üzerine düşen bir görev olarak kabul ediliyordu. Bu felsefenin geçerli olduğu dönemde; Klasik Yönetim Felsefesine inanan teorisyenlerin yanı sıra, Beşeri İlişkiler Okulu Mensupları da bireyler-arası ilişkilerin olumluluğuna ağırlık vermelerinden dolayı çatışmayı «istenilmeyen bir durum» olarak kabul etmişlerdir. Çatışmanın yaratıcılığı ve verimliliği arttırıcı yönünü dikkate almayan bu felsefe günümüzde geçerliliğini kaybetmiştir.

2 — Davranışçı Felsefe

Bu görüş, Mary Parker Follet'in «yapıcı» çatışmanın değerini 1920 lerde fark etmesiyle gelişmiştir. Davranışçılar çatışmayı benimsemiş ve karmaşık örgütlerin yapıları gereği çatışma içinde bulduklarının bilincine varmışlardır. Yine bu görüştekiler çatışmanın çoğunlukla bireyler ve gruplararası farklılıklardan doğduğunu, çatışmanın yok edilmesinin de bu farklılıkları kaldırma anlamına geldiğini öne sürerek; çatışma yönetiminin bireyler ve gruplararası çatışmaları kabul etme ve destekleme anlamına geldiğini söylemişlerdir. Bununla birlikte bu görüştekilerin çatışma yaratan koşulları olumlu bir şekilde arttırmaya teşebbüs ettiği görülmemiştir.

3 — Etkileşimci Felsefe

Günümüzün en geçerli görüşü olan bu felsefe, davranışçı felsefeden şu hususlarda ayrılır.

- a) Çatışmanın kaçınılmazlığını kabul eder;
- b) Karşı koymayı açıkça destekler;
- c) Çatışma yönetimini, güdüleme ve çözüm yöntemlerini de kapsayacak şekilde tanımlar.
- d) Çatışmaların yönetimini, yöneticilerin temel sorumluluğu olarak görür.

D. ÇATIŞMAYA YÖNELİK VARSAYIMLAR

Çatışmaya yönelik varsayımlar başlıca iki görüş altında ele alınabilir¹¹.

1 — İnsan İlişkileri Yaklaşımı Varsayımları

a) Çatışma her halükârda kötüdür, çözümlenmeli yada tamamen bertaraf edilmelidir.

b) Çatışmadan kaçınmak mümkündür.

c) Çatışma; tarafların aralarının açılması, güven ve anlayışın eksilmesi ve işbirliğinin azalmasına yol açar.

d) Çevre, davranış biçiminde önemli rol oynar. Hatta saldırganlık ve rekabetçilik gibi istenmeyen davranışların değişebilen çevre koşullarından kaynaklandığı söylenebilir.

e) İnsan esasen iyidir. İşbirliği, güven ve iyilik insanların tabiatında vardır.

2 — Çoğulcu Yaklaşımın Varsayımları

a) Çatışma, örgütler için yararlıdır ve desteklenmelidir. Ancak kontrolden çıkmaması için yönetilmesi gereklidir.

b) Çatışmadan kaçınmak mümkün değildir.

c) Çatışma;

- i) Yiyecek, statü, sorumluluk yada güç gibi kıt kaynaklar için mücadele sonucu; veya
- ii) İnsanın yapısındaki rekabetçi ve saldırgan tutumlar. Sonucu ortaya çıkar.

d) Çevrenin önemi defalarca vurgulanmıştır. İnsanları saldırganlığa iten etmenler, çevresel koşullardan ziyade kalıtsal ve psikolojik unsurlardır.

e) Şayet insanlar esas itibarıyla kötü olmasaydı, asla rekabetçi ve saldırgan iç güdülerle yönlendirilemezdi.

Görülebileceği gibi çatışmayla ilgili varsayımlardan insan ilişkileri ekolünükiler geleneksel felsefenin; çoğulcu ekolünükiler ise

davranışsal ve etkileşimli felsefenin yaklaşımlarına uygun düşmektedirler.

E. ÇATIŞMA SÜRECİNİN EVRELERİ

Örgütsel çatışmalar çoğunlukla birdenbire ortaya çıkmayıp, belirli safhalardan geçerek olgunlaşırlar. Dolayısıyla çatışmaya yapılacak müdahale, çatışmanın ulaştığı safhaya büyük ölçüde bağlı olacaktır. Schmidt ve Tannenbaum örgütsel çatışmaların aşağıdaki safhaları izlediğini belirtmiştir¹².

1. Safha : Tahmin ve Bekleyiş

Tüm safhaların bir örnek üzerinde incelenmesi yoluyla konunun daha anlaşılır hale gelmesine yönelik yazarlar, örnek için, bir departmandaki faaliyetlerin sayısını ve işin mahiyetini değiştirecek otomatik bir teçhizatın iş yerine getirilmesini varsayımlardır. Buna göre ilk etapta sözkonusu haberin duyulması esnasında, değişikliğin yapılıp yapılmaması ve değişimin yaratacağı sorunların çözümü konusunda farklı görüşlerin oluşacağı önceden tahmin edilir ve beklenir.

2. Safha : Çatışma Emarelerinin Belirmesi

Önerilen yenilikle ilgili konuşmalar başlar, birbirine güvenen kişiler kendi aralarında bu konuyu konuşurlar fakat yenilik hususunda tam bir bilgileri yoktur. Yine de gerginlik belirtileri hissedilir, çatışma ve güçlük çıkacağını gösteren deliller belirir.

3. Safha : Açık Tartışma

Yeni teçhizatın konulacağı, ilgililere bildirilir. Bilgi alma amacıyla sorular sorulur, sorulan sorulardan ve soruş biçiminden, fikir ayrılıklarının ortaya çıktığı görülür.

4. Safha : Açıkça Karşılıklı Konuşma

İşçi temsilcisi, yöneticilerden değişikliğin mahiyeti hakkında açıklama alır, o ana kadar ki geçici ve dolaylı çatışma su üstüne çıkmaya başlar.

5. Safha : Açık Mücadele Safhası

Bu safhada kişiler, sorun hakkında olumlu yada olumsuz kararlarını vermişlerdir. Neticede tarafların biri kazanacak diğeri kaybedecektir. Yada orta bir yol bulunacaktır. Bu safhada taraflar sadece kendi görüşlerinin etkisini arttırmaya çalışmakla kalmayıp, aynı zamanda diğerk tarafın görüşünü çürütmeye çalışacaklardır.

Çatışmaya yapılacak bir müdahale de bu safhalara göre farklı etkide olacaktır. İlk başlarda yapılacak müdahalenin etkenliği son safhalarda yapılacak olandan daha fazla olacaktır.

F. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA DÜZEYLERİ VE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma konusu başlı başına çok geniş olduğu gibi, örgütsel çatışma dendiğinde de çok farklı düzeyler için çatışma akla gelir.

Bir ayırım türü olarak, farklı işlevsel alt bölümler arasındaki rekabete dayanan «yatay çatışma» ve hiyerarşik yapıya dayanan «dikey çatışma» verilebilir¹³. Öte yandan örgütsel ilişkilerden kaynaklanmalarına göre çatışmaları a) Bireyin kendi içinde b) Bireyler arası c) Küçük gruplar içinde d) Gruplar arasında e) Örgütler arasında olmak üzere sınıflamak da mümkündür¹⁴. Bu tasnifi daha da genişleterek, a) Bireyin kendi içindeki; b) Birey-rol c) Birey-grup d) Birey-örgüt e) Rol-grup f) Rol-rol g) Grup-grup; h) Grup-örgüt; çatışması şeklinde bir gruplamaya gidilebilir.

Genel olarak ele alacak olursak örgütsel çatışmaları:

a) *Birey düzeyli çatışmalar* : Bireyin kendi kararını verme ve hareket tarzını seçmede güçlüklerle karşılaşması;

b) *Grup düzeyli çatışmalar* : Grup üyesi bireylerin birbirleriyle, grup norm ve kurallarıyla, gruptaki rolleriyle olan uyumsuzlukları; ve grupların birbirleriyle çatışmaları;

c) *Örgüt düzeyli çatışmalar* : Bireyin ve grubun örgütün amaç, değer, kural ve iklimiyle olan uyumsuzlukları ve örgütlerin birbirleriyle olan mücadeleleri¹⁵ şeklinde sınıflamak, en uygunu

olacaktır. Bununla birlikte, bu üç düzeydeki çatışma türü de birbirine bağımlıdır ve kesin sınırlarla ayrılmazlar. Yine tüm bu çatışma düzeyleri arasında neden-sonuç ilişkisi olabilir. Örneğin bireysel düzeyli çatışmaların temel kaynağı olan saldırganlık güdülerini; toplu saldırganlığa dönüştüğünde gruplararası yada grup-örgüt çatışmasına sebep olabilmektedir. Buradaki ayırım, örgütsel çatışmanın çok geniş olan kapsamına bir ölçüde sınır getirmeye yöneliktir.

Örgütsel çatışmalar, birbirini izleyen evreler şeklinde görüleceği gibi; birbirlerinden bağımsız çatışma türleri şeklinde de görülebilirler. Bu tür çatışmalar genellikle örgütlerde şu durumlarda görülür¹⁶.

1 — *Gizli Çatışma*

Bu durum, çatışma için koşulların doğmasını ifade eder, (kıt kaynaklar için rekabet, bağımsızlık dürtüsü, alt grup amaçlarının farklılaşması yada rol çatışmasına yol açan belirtiler gibi)

2 — *Algılanan Çatışma*

Çatışmalar, bazen gizli çatışma koşulları olmadığı hallerde de algılanabilir. (Tarafların birbirlerinin pozisyonlarını yanlış algılamaları, bireylerin hafif türden tehdit edici durumları «baskı» yada «dikkat mekanizması» yoluyla bastırmaya çalışması gibi)

3 — *Hissedilen Çatışma*

Hissetme, algılamadan farklı bir mahiyettedir. Örneğin Ali Bey, Ahmet Bey ile kendisi arasında bazı konularda ciddi görüş ayrılıkları olduğunun bilincinde olabilir. Ancak bu durum Ali Beyi sınırlandırmeyip; Ahmet Bey'e karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına yol açmayabilir. Kısacası, hissedilen çatışma, gizli çatışma kaynakları dışındaki sebeplerden doğabilir.

4 — *Açık Çatışma*

Bu çatışma türü; davranışta bulunan tarafın, karşı tarafın amaçları üzerinde yıkıcı bir etki yaratması şeklinde tanımlanabilir. En belirgin şekli açıkça başkalarına tecavüz olmakla bir-

likte çoğunlukla bu durum örgüt kural ve normlarmca yasaklanmıştır. Bu nedenle açık çatışma genellikle bir örgüt üyesinin; bilinçli olarak başka bir üyenin çalışmasını baltalaması haline uygundur. Ali Bey, Ahmet Bey'in amacını farkında olmadan engelleyebilir. Bunu çatışmacı davranış olarak niteleyemeyiz. Ancak Ahmet Bey; Ali Bey'e davranışının kendisini engellediğini söylemiş ve Ali Bey de buna rağmen davranışında ısrar etmişse bir açık çatışma olayı söz konusudur.

Görüleceği gibi burada bahsedilen çatışma türleri oldukça genel açıdan incelenmiştir. Ve örgütlerde görülen çatışmaların daha spesifik olarak incelenebilmesi için bu çatışmalara yol açan faktörler dikkate alınmalıdır.

G. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARA YOL AÇAN FAKTÖRLER

Örgütlerde bir çatışmanın hissedilmesi ve algılanması için pekçok neden ve faktör bulunabilir. Özellikle büyük yapıdaki örgütlerde bireysel nedenler, grup ilişkileri yada teknolojik nedenler v.b.g. pekçok husus, çatışma için gerekli ortamı hazırlamaktadır. Burada çatışmaya yol açan belli başlı faktörlerin belirli bir sistematik içinde incelenmesi yoluna gidilmiş ve ilk etapta çatışma kaynakları üç kısma ayrılmıştır. 1 — Haberleşmeye ilişkin nedenler, 2 — Örgütsel yapıya ilişkin nedenler, 3 — Bireysel davranış faktörlerine ilişkin nedenler¹⁷.

1 — Haberleşmeye İlişkin Nedenler

Örgütsel çatışmaların bir kısmı haberleşme süreçlerindeki aksaklıklardan kaynaklanmaktadır. Haberleşme süreçlerin «anlamaların bir bireyden diğerine dinamik olarak iletilmesi» şeklinde tanımlarsak çatışmaya neden olan haberleşmeye ilişkin hususları şu şekilde belirlemek mümkündür.

a) Anlam Güçlükleri

Belirli bir lisana sahip olmama yada uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir. Ortak sembollerin olmadığı yerde anlam güçlükleri ortaya çıkar.

b) Yetersiz Bilgi Alışverişi

Örgütsel alt sistemlerin birbirleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasından, algı ve beklentilerin farklılığından dolayı çatışmalar ortaya çıkabilir.

e) Haberleşme Kanallarındaki Bozukluk

Haberleşme kanallarındaki bozulma, mesajın gerçek anlamda iletilmesine engel teşkil eder. Mesajın, kaynaktan çıktığındaki anlamı ile alıcı tarafından algılandığı anlamı arasındaki farklılık yanlış anlamalara ve dolayısıyla çatışmalara yol açar.

2 — Örgütsel Yapıya İlişkin Nedenler

Örgütsel çatışmaların en önemlileri, örgüt yapısının getirdiği sorunlardan kaynaklananlardır. Burada yapıya ilişkin çatışma sebeplerinden önemli olanları üzerinde durulacaktır.

a) Örgütsel Büyüklük

Yapı olarak büyük örgütlerde haberleşme kanal sayısının, hedeflerin, haberleşme araçlarının çokluğu; haberleşmeyi güçleştirerek dolaylı bir çatışmaya yol açar.

b) Bürokratik Nitelikler

Bürokrasinin üç temel ögesi olan «rutinlik», «uzmanlık» ve «standartlaşma»nın örgütsel çatışmayla ilişkisi konusunda yapılan araştırmalar; çatışmayla rutinleşme arasında olumsuz, uzmanlaşma arasında olumlu (çatışmayı artırıcı) ilişkilerin olduğunu göstermişlerdir. Standartlaşma ile çatışma arasında ise açık bir ilişki bulunamamıştır.

c) Kadro Farklılıkları

Örgütte yer alanların farklı sosyal ve kültürel ortamlardan gelmeleri, yada örgütte yer alan grupların sürekli yada geçici iş ekipleri olmaları çatışma zemini yaratır. Yine örgüte yeni giren bireyin örgüt iklimine uyum çabaları çatışmaya yol açabilir.

d) Denetim Biçimi

Örgütsel denetim türlerinin (genel ve yakın denetim) çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, genel denetim daha az çatışmaya yol açtığını göstermişlerdir.

e) Katılım

Kişilerin, sonuçlarından kendilerinin etkilenebilecekleri kararlara katılmalarının çatışmayı azaltacağı şeklindeki görüş araştırmalarca doğrulanmamış; katılımın koordinasyon ve işbirliğini arttırma yerine ayrıcalıkları kuvvetlendirerek daha çok fikir ortaya çıkardığı ve sonuç olarak çatışmaları arttırdığı gözlemlenmiştir.

f) Ödül Sistemlerinin Farklılığı

Örgütsel ödül sistemleri, gizli yada örtülü çatışmaların kuvvetlenmesinde yada körelmesinde etkilidir. Araştırmalar tüm bölümlerin ortak başarısı yerine her bölümün başarılarının ayrı ayrı değerlendirilmesi durumunda çatışmaların artacağını göstermişlerdir. İki yada fazla grup için farklı ödül sistemleri uygulandığında, şayet gruplardan birinin kazancı öbürünün kaybına neden oluyorsa çatışma kaçınılmazdır. Örneğin üretim bölümünün maliyetleri minimuma indirmesi ödüllendirilirken, satış bölümünün seçkin alıcılara hızlı mal tesliminin ödüllendirilmesine dayanan politikalar çatışmaya yol açan en önemli faktörleri oluşturacaktır.

g) Komuta-Danışma Yönetici Çatışması

Bu çatışma türü ödül sistemlerinin farklılığı başlığında ele alınabileceği gibi, bağımsız olarak da düşünülebilir. Örgütlerdeki danışman ve diğer yardımcı gruplar, karardan ziyade işin sonucundan, izlenmesinden, ölçümünden sorumludurlar. Komuta yöneticileri; sorunlu durumları incelemeye; örgütsel aksaklıklarda, çıktıda bir eksilme olmadan çalışabilir durumun korunması için bildiğince çabuk çözümleri sağlamaya yeterince vakit ayıramazlar. Yine komuta yöneticileri çoğu kez danışmanları, soyut, pratik olmayan, çok teorik, deneyimsiz ve hatta çok çocuk kişiler olarak görürler. Buna karşılık danışmanlar da komuta yöneticilerini can sıkıcı, muhayyele gücünden yoksun, dar zihin ve görüş alanına sa-

hip, esnekliği az bireyler olarak algırlarlar¹⁹. Bu nedenle bir danışman mevcut bir sorunla ilgili kendi çözümlerini komuta yöneticisine önerdiğinde, yukarıda bahsedilen algılama farklılıkları, ortak bir çözüme ulaşılmasını engeller.

Öte yandan danışmanların varlıklarını korumak ve sürdürmek için değişime önem vermeleri ve bunun da komuta yöneticilerince kendilerinin eksikliğini ortaya çıkarmaya yönelik bir hareket olarak algılanması bir çatışma sebebi oluşturur.

g) Hiyerarşik Yapıdan Kaynaklanan Sorunlar

Örgütsel hiyerarşinin çeşitli düzeyleri arasında farklı görüş, anlayış ve güç kullanma eğilimi nedeniyle çatışmalar görülebilir. Hiyerarşi basamaklarının üst kısmında yer alan örgüt üyeleri uzun dönemli görüşe ve geniş sorumluluklara sahipken, alt basamaklarda yer alanlar daha teknik ve kısa dönemli hedeflere yönelirler¹⁷. Bu nedenle yönetim kurulu; orta kademe ve alt kademe yöneticileri arasında sık sık çatışmalar görülebilir. Yönetim kurulu başkanının uzun dönemli gelişmeye ve örgüt üyelerine saygı göstermeye verdiği önemin; ustabaşının kısa dönemli üretim başarısını hedefine bazı noktalarda ters düşmesi sık görülen bir durumdur.

h) Fonksiyonel Yapının Yarattığı Sorunlar

İşletme fonksiyonlarının departmanlara dağılımı örgüte pek çok yararlar sağlar. Aynı zamanda bu gruplar arasında kurumsallaşmış ve biçimlenmiş pek çok farklılıklar bulunur. Genellikle üretim departmanının kısa dönemli bakış açısı, uzun dönemde amaçların maximizasyonu ve birim maliyetleri karşılamak için ürünlerin standartlaşmasına önem vermesine karşılık satış bölümü nisbeten daha uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Ve çoğunlukla ürün ve hizmetleri müşterinin gözüyle değerlemeye yönelir. Söz konusu iki departmanın sorun çözümünü yada yıllık plânlama toplantıları için bir araya gelmeleri esnasında çatışma kendini kuvvetle hissettirir²⁰.

Örgütlerin fonksiyonel bölümlenmesi; birbirine «iş» yada «kaynak» açısından bağımlı iki birey yada grup oluşturarak ta çatışmaya yol açabilir. Bu tür birbirine bağımlı gruplarda (montaj

hattında olduğu gibi), taleplerdeki bir artış, tarafların birbirlerine baskı yapmasına yol açarak, uyum içinde çalışma iklimini bozar ve üretim düşerek çatışma zemini ortaya çıkar.

Komuta-danışman çatışması ise tek yönlü bir bağımlılığın sonucudur. Danışman grup, fikirlerinin kabul görmesi için komuta grubuyla iyi geçinmek zorundadır. Komuta grubu ise böyle bir zorunluluk hissetmez. Böyle bir durumda danışman grup, gerekli kabulü görmek için komuta grubuna baskı yaptığında çoğunlukla misillemeyle karşılaşır ve çatışma ortaya çıkar.

i) Çıkar ve Değerlerin Çatışması

Örgütlerdeki çatışmaların önemli bir bölümü alt grupların değer ve çıkarlarının birbirleriyle yada örgütün çıkarlarıyla uyumamasından kaynaklanabilir. Bir örgütteki biçimsel olmayan bir grubun norm ve başarı standartları, örgütün başarı ve norm ölçütleriyle çelişebilir²¹. Bu durum sendika-işletme yönetimi ilişkilerinde de görülebilir, işletmenin satış ve kazançlarını işçilerin ücret artışı isteklerine ters düşen yeni bir sisteme oturttuğunu bildirmesi durumunda; işçiler durumu; kendilerine karşı yönetimin ilgisizliği olarak görecektir. Yönetim ise, talep edilen ücret artışının işletmeyi istenir bir yatırım olmaktan çıkardığı görüşüyle fikirlerinde ısrar edeceklerdir²².

Yine genç ve yaşlı işçiler arasındaki fikir ve değer yargıları farklılıkları; üretim ve satış bölümlerinin başarımlarındaki farklı çıkar ve değerleri çatışmaya yol açan tipik örneklerdir.

j) Sorumlulukların Yetersiz Tanımlanması

Örgütlerde, görevle ilgili sorumlulukların açıkça belirli olmasının yarattığı sorunlar çatışma yaratıcı faktörler olarak görülürler. Özellikle örgüte yada çalışma grubuna yeni gelenlerin sık sık sorumluluklarının belirsizliği yüzünden grupla çatıştıkları yada kendi içlerinde çatışmaya düştükleri görülmektedir. Örgütlerde iş tariflerinin ve manuellere günün gereklerine uygun olmaması ve bunları rehber olarak kabul edip, ona uygun davranma eğilimindeki işgören ve yöneticilerin azlığı bu tür çatışmaların doğmasını körüklemektedir. Yine sorumluluklarının açıkça be-

lirlenmemesi; ortaya çıkabilecek bir hatayı kimsenin üstlenmeyip başkalarının üstüne atmasına yol açarak bireysel ve gruplararası uyumsuzlukların daha da büyümesine neden olur²³.

k) Örgütsel Değişimin Etkisi

Örgütsel yaşamda değişim, gerginliğin önemli bir kaynağını oluşturur. Yeni bir teknolojinin örgüte girmesi, çalışanların yapıları ve kaygıları gereği örgütle çatışmaya düşmesine neden olur. Yine iki örgütün birleşmesi yada bir örgütün diğerini bünyesine katması şeklindeki değişimlerde de örgütler (üyeler) arası bir güç çatışması ortaya çıkar. Genellikle bu durumu önlemek için böyle bir değişime gitmeden önce tedbirler planlanırsa da bu tür güç mücadelelerinden kaçınmak çoğunlukla çok güçtür.

l) Örgütsel İklim

Örgütlerde istenmeyen çatışmalara rıza gösteren ve hatta körükleyen bir iklimin varlığı, örgütsel çatışmanın en önemli kaynağını teşkil eder.

m) Kıt Kaynaklar ve Örgütsel Ödüller İçin Rekabet

Bu durum özellikle gruplararası çatışmanın en önemli sebebini oluşturur. Karmaşık yapıli örgütlerde birey yada gruplar görevlerini başarmaları amacıyla gereken insan gücü, materyal yada yeterli finansmanı sağlamak için sürekli uğraşı içindedirler. Bu kaynaklar herkese yetecek çoklukta değilse ve bu kaynakları elde edecek taraf, diğer tarafın kaybına neden olacaksa çatışma ortaya çıkacaktır²⁴. Meselâ böyle bir kaynak kıtlığının olduğu bir örgütte, birbirine rakip olan iki bölümün müdürleri bütçe tahsisinde kıyasıya mücadele edeceklerdir. Bu çatışma özellikle tarafların birinin rekabeti kaybederek varlığının tehlikeye düşmesi durumunda daha da şiddetlenecektir. Yine tepe yöneticilerinin kıt olan vaktlerinden istifade etme durumunda olan bireyler de rekabetten doğan bir çatışmaya düşeceklerdir.

3 — Kişisel Davranış Etmenlerine İlişkin Nedenler

Bu başlık altında, örgütlerde yer alan bireyleri çatışmaya düşüren örgütsel nedenler ele alınacaktır.

a) *Kişilik*

Yüksek baskıcılık, dogmatizm ve düşük öz saygınlık gibi kişilik niteliklerinin çatışmayla ilişkisini inceleyen araştırmalar, baskıcı ve otoriter kişiliğin çatışmaları arttırdığını ortaya koymuştur. Yine yenilik ve değişime karşı çıkan dogmatik kişilik yapısı da çatışmalara neden vermektedir. Bireyin kendisine olan saygısının düşük olması diğer bireyleri saldırgan ve düşman olarak algılamasına yol açarak yine çatışma ve husumeti destekleyici bir faktördür.

b) *Bireysel Değer, İlgisi ve Hedeflerin Farklılığı*

Bireylerin aynı örgüt içinde farklı hedeflere farklı ilgi ve değerlere yönelmesi örgütteki diğer bireylerle ve örgütle çatışmalarına yol açmaktadır. Hedefler açık değilse, maddi ve manevi ödüller birey-örgüt hedefleri arasındaki uyumsuzluğu önleyemiyorsa çatışma kaçınılmaz olacaktır.

c) *Toplumsal Etkileşim*

Yapılan araştırmalar toplumsal etkileşimin bir çatışma kaynağı olduğunu göstermemekle birlikte aralarında ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

d) *İnsanın Saldırgan Tabiatı*

İnsanla ilgili yapılan araştırmalar, insanın yapı itibarıyla saldırgan eğilimlere sahip olduğunu delillerle ortaya koymuşlardır. Savaşlar çeşitli sportif olaylar, boğa güreşi, intihar olayları, cinayetler hatta çocuk kavgaları insanın saldırgan ve düşmanca hisler altında bulunan bir canlı olduğunun göstergesidir. Bu teze göre örgütler, insanların saldırgan eğilimlerinin açığa vurulmasında bir arena olarak kullanılmaktadır²⁵.

e) *Engellenme (Frustrasyon)*

Örgütlerde bireysel çatışmanın en basit şekli olarak ele alınabilir. Örgütsel bir amaca ulaşması engellenen bireyin, çaresizliğe ve ümitsizliğe düşmesini ifade eden bu durum çeşitli şekillerde

görülebilir. Mesela kendi kapasitesinin üstünde bir amaca ulaşmak isteyen ve bunu başaramayan birey, bu tür çatışmayı kuvvetle hissedecektir. Bu durumda birey kendi eksik yönlerini gidermek için bazı çabalara girişir. Bunda da başarılı olamadığı takdirde bunalıma düşecektir. Yada bir amaca yönelen bireyin bu çabası başka bir bireyce engelleniyorsa, engele yönelik bir saldırganlık ve düşmanlık doğacaktır²⁶.

f) Statü ve Rol

Örgütlerde statü çatışmaları en fazla yaşça ve kıdemce daha eski olan bireylerin kendilerinden daha genç ve kıdemsiz kişilerin emri altına girmeyi hazmedemelerinden kaynaklanır. Örneğin yaşlı ve daha kıdemli muhasebe müdürü, genç genel müdürden azar işitmesi yada önerisinin reddini duyması halinde gizliden gizliye bir düşmanlığa yönelebilir. Yine komuta yöneticilerinin, statüce düşük olan danışmanların önerilerine genelde karşı çıkmaları statü çatışmasının tipik bir örneğini teşkil eder²⁷.

Öte yandan örgütler bireyler için çeşitli rol çatışmalarına sebebiyet verebilirler. Rol çatışmaları kaynaklanış türlerine göre farklı şekillerde görülebilir.

i — Rolü gönderen kişinin, rolü oynamasını isteği kişiden çelişen ve uyumsuz beklentilerde olması, rol yükümlüsünün çatışmaya düşmesine neden olabilir. (*Rol göndericinin kendi içinde çatışması*)

ü — Aynı rol yükümlüsüne; birden fazla rol göndericinin taleplerinin çakışması halinde (*rol göndericiler arası çatışma*) rol yükümlüsü çatışmaya düşecektir. Örneğin; ustabaşlarının üretimi arttırmalarını beklediği işçiler, biçimsel olmayan grubun işi sınırlama normuyla karşılaştıklarında bu tür bir çatışmaya düşeceklerdir.

iii — Diğer bir rol çatışması türü, rol yükümlüsünün yerine getirmesi gereken rollerden bir tercih yapamamasından kaynaklanır. (*rollerarası çatışma*) Bir yöneticinin astlarının başarımlarını periyodik olarak değerlendirilmesi gerektiğinde yargı rolünün, ge-

liştirme rolünü başarma yeteneğini engellemesi, yada hanımların iş hayatı ile ev hanımlığı arasında çatışmaya düşmeleri gibi.

iv — İlk üç rol çatışması başkalarının beklentileriyle ilgili iken, *kışı-rol* çatışması olarak nitelenen bireyin rolü ile uyumsuzluğu rol gereklerinin sonucudur. İslam dinine bağlı bir bireyin, domuzdan imal edilen et mamüllerinin satmak istememesi bu çatışmanın bir sonucudur.

v — Son olarak, bireye kaldırabileceğinden fazla rolün yüklenmesi, bireyi rol çatışmasına itecektir. (*aşırı rol yükleme*) Üretim, pazarlama ve muhasebe müdürlerinin, firma sekreterine aynı anda yazı yollayarak çok kısa bir sürede yazılmasını istemeleri, sekreteri bu tür çatışmayla karşı karşıya bırakacaktır²⁸.

Buraya kadar örgütlerde en sık karşılanan çatışma yaratıcı durumları üzerinde durulmuştur. Bu çatışma yaratıcı durumlar bazen tek tek, bazen de birkaçı biraraya gelerek örgütler için istenmeyen durumlar yaratabilmektedirler. Şüphesiz bu sayılanların dışında kalan ve ilk bakışta akla gelmeyen pek çok durum, çatışma potansiyeli oluşturulabilir.

H. SONUÇ

Örgütsel çatışmaların tamamını sakıncalı gören görüşler yaygın olmakla birlikte; bazı koşullarda çatışmaların yararlı ve örgütçe istenilir olduğunu öne süren görüşlerde bulunmaktadır. Kırsacası çatışmalar örgütler için zararlı ya da yararlı olabilmektedirler.

Örgütlerce istenen çatışma sonuçları şunlardır:

— Örgütsel çatışmalar, belirli bir durumda ayrık taraflar arasında yakınlaşma duyulmasıyla sonuçlanabilir;

— Çatışma sonucu eski liderlik tarzının yetersizliği anlaşılacak, yeni bir liderlik biçimi gelebilir,

— Çatışma sonucunda eski amaçlar, yerlerini daha iyi ve gelişmiş amaçlara bırakabilir;

— Çatışma kurumsallaşabilir. Yani bazı bölümlerarası çatış-

ma durumları sonucu, «bireylerin örgütsel yapıya zarar vermeksizin öfkelerini açığa vurup, rahatlama ve boşalmaları sağlayabilecekleri» ortamlar (mesela informal grup tartışmaları), bizzat örgüt tarafından sağlanabilir.

— Bölümlerarası çatışma, görev başarımı için gereken enerji ve motivasyonu arttırabilir.

— Çatışma, farklı görüşlerin çoğalmasına yol açarak yeniliği arttırabilir;

— Çatışma, tarafların kendilerini savunmalarını gerektirdiğinden; tarafların herbiri kendi pozisyonlarının önemini daha iyi anlarlar;

— Çatışma, grupların kendilerinin bilincine varmalarını sağlar;

— Çatışma; insanların yapısında var olan saldırganlık dürtülerinin tatminine yardımcı olabilir.

Yine örgütlerce çatışmanın arzulanmayan sonuçlarını da şöyle özetlemek mümkündür:

— Örgütsel çatışma, çatışan taraflardan birinin zihni sağlığını olumsuz etkileyen bir durum yaratabilir;

— Tarafları yıpratıcı bir mücadele iş yerinde vaktin ve paranın boşa gitmesine yol açar. Çatışmanın varlığı bir yana, sırf çatışma konusunda yazılan yazılar dahi para ve zaman kaybına yol açar.

— Çatışma, örgütsel amaçların saptırılmasına yol açabilir.

— Çatışma, çatışan tarafların amaçlarını örgütün genel amacının üstünde görmelerine yol açabilir.

Bu sayılan hususlar sonucunda, özellikle rekabetten kaynaklanan çatışmalar; enerjiyi, verimliliği ve yaratıcılığı arttırarak örgütler için olumlu sonuçlar yaratırlar. Bununla birlikte tarafların birbirlerini düşman olarak görmelerine varabilecek bir çatışma durumu da şüphesiz istenmeyen bir şeydir. Bu gibi hallerde, çatışmanın azaltılması «ve hatta» tamamen önlenmesi yoluna gitmekten başka çare kalmayacağı açıktır.

KAYNAKLAR

- (1) Theodore T.HERBERT; *Dimensions of Organizational Behavior*, Mac millan Pub., Co., Inc., N.Y., 1976, S. 347.
- (2) R.F.TREDGOLD; *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*; Çev: Cevdet Aykan, Türkiye Ticaret Odaları, Sanayii Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği, Ankara, 1975, S. 35.
- (3) Stephen P.ROBBINS; *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi : Genel Olmayan Bir Yaklaşım*, Çev. B.A. Himmetoğlu ve A. Ergenç, Ege Üni., İTBF. İzmir, 1977, S. 21.
- (4) Donald NIGHTINGALE; *Conflict and conflict Resolotiom*; Ed., H.C. Jain and R.N.Kanimgo, Behavioral Issues in Management, Mc. Graw Hill Ryerson Ltd., Toronto, 1977, S. 277.
- (5) Blair J.KOLOSA; *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*; Çev : K. Tosun ve diğ., İ.Ü. İşletme Fakültesi İ.İ.E. Yayım, No. 42, İstanbul, 1979, SS. 549-550.
- (6) James G.MARCH ve Herbert A.SIMON; *Örgütler*; Çev : Ü. Bozkurt ve O.Onaran, TODAİE Yayım, No. 144, Ankara, 1975, S. 2.
- (7) Louis R.PONDY, *Organizational Conflict : Concepts and Models*; Ed., Margulies and Raia, Organization Development: Values, Process and Technology, Mc. Graw Hill Book Co., N.Y., 1972, SS: 269-270.
- (8) Stephen P.ROBBINS, Op. cit., SS: 17-25.
- (9) Herbert G.HICKS, *Örgütlerin Yönetimi : Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, Çev.: O. Tekok, B. Aytek ve B.Bumin, Turhan Kitabevi, 3. b., Ankara, 1979, SS: 11-20.
- (10) Stephen P.ROBBINS, op. cit., SS: 11-12.
Şule ÖZBAŞAR; *Güç Kaynakları ve Anlaşmazlık Çözme Yöntemleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Tartışma*; İ.Ü. İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Dergisi, Yıl : 1, Sayı. 2, SS: 40-41.
- (11) Donald NIGHTINGALE. Op., Cit., S: 278.
- (12) Warren H.SCHMIDT ve Robert TANNENBAUM, «Şahıslar Arasındaki İhtilafların Halli», Organizasyonların Beşeri Yönü, Der. : R. Tagiuri ve A. Baransel, Cilt: 1, İ.İ.E. Yayınları, No. XI, İstanbul, 1966 SS : 594-595.
- (13) Blair J.KOLASA, Op., Cit., S. 551.
- (14) James B.LAU, *Behavior in Organizations: An Experimental Approach*, Richard D.Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1975, S. 145.

- (15) Joe KELLY, *Organizational Behavior*, Irwin Inc and Dorsey Press, Homewood, Illinois, Georgetown, 1969, SS: 503-505.
- (16) Louis R. PONDY, Op., Cit., SS: 271-276.
- (17) Stephen P. ROBBINS, Op., Cit., SS: 29-49
- (18) Theodore T.HERBERT, Op., Cit., S. 352.
- (19) Ibid.,
Fred LUTHANS, *Introduction to Management*, Mc.Graw-Hill Book Co. N.Y., 1976, S: 271.
- (20) Theodore T. HERBERT, Op., Cit., S. 352.
- (21) Fred LUTHANS, Op., Cit.,
- (22) Andrew J. Du BRIN, *Fundamental of Organizational Behavior: An Applied Perspective*, Pergamon Press, Inc., N.Y., 1974, 308-307.
- (23) Ibid., 310.
- (24) Ibid., S: 305.
- (25) Ibid., 304.
- (26) Theodore T.HERBERT, Op., Cit., 349.
- (27) Ibid., 354.
- (28) Ibid., 320-322
- (29) Andrew J. Du BRIN, Op., Cit., SS: 312-313.