

*The Journal of Academic Social Science Studies*



*International Journal of Social Science*

Volume 6 Issue 1, p. 59-74, January 2013

## **ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA NEDENLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: BİR LİTERATÜR ÇALIŞMASI**

*CAUSES AND SOLUTIONS OF CONFLICTS IN ORGANIZATIONS: A  
LITERATURE REVIEW*

*Yrd. Doç. Dr. Nesrin ADA*

*Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon A. B. D.*

### ***Abstract***

The primary purpose of this research is to explain the causes of conflicts and solution strategies for organizations where conflicts are inevitable. For today's companies, the important issue is not the existence of conflicts in organizations rather how this conflicts are managed with suitable strategies. In this study, it has been emphasized that managers must consider conflict issue with an unbiased approach and they must focus on conflict management instead of completely eliminating conflicts. Conflicts within the organizational context arise due to many factors. Whatever the reasons lying behind the conflict are, lessons should be taken from the conflicts. Thus, conflicts would contribute to organizational effectiveness and dynamism, eventually leading to competitiveness. An intellectual manager in the subject of "conflict management" should be able to transform disadvantages into advantages. Such managers can foresee the positive effects of conflicts on organizations. Defining and identifying the conflicts and their reasons are very important in organizational conflict management. As conflict is a subject of many disciplines (psychology, sociology, anthropology, economics, business administration), it has many different definitions. Organizational theorists define conflict as "the

distortion of mechanism". Thus they suggest "creating causal connections". In this context organizational management, culture, behavioral patterns in organizations and communication processes are taken into account in this literature review.

**Key Words:** Conflict, Reasons of Conflict, Conflict Resolution Methods.

## Öz

Bu araştırmanın öncelikli amacı, çatışmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerde çatışma nedenlerini ortaya çıkarmak ve çözüm önerilerine yönelik çözüm stratejilerini açıklamaktır. Günümüz işletmelerinde artık önemli olan çatışmanın varlığı değil, çatışmanın uygun olan stratejilerle yönetilmesidir. Bu çalışmada çatışmanın örgütler için yararlı noktalarının bulunduğunu da göz ardı etmemek ve bu nedenle de, yöneticilerin yönetim alanlarındaki çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstererek çatışmayı kesin bir şekilde yok etmeye yönelmekten daha çok, çatışmayı yönetmeyi amaç edinilmesinin üzerinde durulmuştur. Örgüt içinde çatışmalar pek çok nedene dayalı olarak meydana gelmektedir. Hangi nedenle ortaya çıkmış olursa olsun çıkan çatışmadan ders alınması örgütün verimliliğine ve dinamizmine katkı sağlayabileceği gibi rekabet etme gücünü de artıracaktır. Bu bakış açısıyla iyi yönetilmeleri gerekir. "Çatışma yönetimi" konusunda donanımlı bir yönetici dezavantajı avantaja çevirme becerisine sahip olmalıdır. Çatışma yönetimi konusunda yönetim becerisi yüksek yöneticiler çatışmanın olumlu yönlerini de değerlendirerek kontrol edebilir, bir çatışmanın örgüte pozitif getirilerinin olabileceğini öngörebilir. Örgütsel çatışmalarda çatışmanın iyi tanımlanması, kaynaklarının iyi tespit edilmesi, çatışmanın iyi yönetilmesi açısından önemlidir. Çatışma pek çok farklı disipline konu olduğundan (psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi işletme vb) birçok tanımı da bulunmaktadır. Her disiplin kendine özgü bir bakış açısı geliştirmiştir olduğundan, tanım bolluğu buradan gelmektedir. Örgüt kuramcıları çatışmayı örgüt içindeki "mekanizmanın bozulması" olarak değerlendirmektedirler. Bu nedenle "sebepler ve sonuç ilişkileri kurmayı önererek" örgüte olan faydasına dikkat çekilmektedir. Bu noktada örgütsel yönetim, örgüt kültürü ve örgüt içindeki davranış biçimleri ve iletişim süreçleri göz önünde bulundurulması gereken önemli noktalardır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, Çatışma Nedenleri, Çatışmayı Çözüm Önerileri.

## GİRİŞ

İnsanlar hayatları boyunca bir veya daha fazla topluluk içinde yaşamaktadır. Bu birliklerde toplumu etkileme ve toplumdaki etkilenme sürecinin ön plana çıkması kaçınılmazdır. Günümüzde, örgütsel davranış bilimi açısından "güç, çatışma,

liderlik, iş tatmini, motivasyon, kişilik, tutum vb. kavram ve konular oldukça önem kazanmıştır (Baykal ve Kovancı, 2008). Çatışma ise insanın toplumla etkileşim sürecinde sürekli yaşanan ve insan ilişkilerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen bir kavramdır. Özellikle yöneticiler, iş yaşamı içinde zamanlarının önemli bir kısmını çatışma yönetimine ayırmak zorundadırlar. Dolayısıyla yönetim bilimi açısından bu kavramların incelenmesi, araştırılması ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Genellikle çatışmalar yok sayılmakta ya da göz ardı edilmektedir. Oysa çatışmaların hangi ortamda olursa olsun yönetilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışma ortamlarında çatışmalar doğal karşılanmalı ve yapıcı yönleri ortaya çıkarılmalıdır. İş hayatı içerisinde oluşan çatışma bir kuruluşun içinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle değişim içinde olan organizasyonda, değişim ve direnenler arasındaki uyumu sağlamak çatışmanın yönetilmesiyle mümkün olabilir (Noyé D, 2009). Buna karşılık örgüt içinde çatışmanın yokluğu, bizi endişelendirmelidir. Çatışmanın varlığı ise gelen risklerin bir sinyali olarak algılanmalıdır. Bir yönetici, zor durumları nasıl yöneteceğini, özellikle yeni jenerasyon çatışmaların içinden nasıl çıkılacağını bilmek zorundadır (Noyé D, 2009).

❖ (Çalışmada, “Örgüt” kavramı “Organizasyon ya da İşletme” karşılığı kullanılmıştır).

Son yıllarda yönetim alanındaki yeni gelişmeler, yeniden dizayn edilen yönetim metotları, çatışmanın ortaya çıkması durumunda, çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkarmakta ve yeniden şekillenen iletişim süreçlerindeki uyumu arttırmaktadır. Böylece, çatışmayla beraber, yönetimlerin örgütleri en kısa sürede, en yüksek düzeyde performansa ulaştırmak da asıl amaçları arasında yer almasına olanak sağlamaktadır.

Çatışmanın yönetimi ve çözülmesine ilişkin yöntem veya yöntemlerin seçiminde, örgütün yapısı, çalışanların özellikleri, çatışmanın konusu ve çalışanların birbirlerine yaklaşımları önemli rol oynamaktadır.

### **Çatışma Tanımı**

Çatışma birçok formda olabilir ve çatışmayı tanımlamak oldukça güçtür. Çatışmanın özünde bir anlaşmazlık, bir çelişki veya tutarsızlık olabilir. Çatışma terimi bütün durumlar için ya da kişi veya gruplar için bilinçsel ya da duygusal durumlarda bulunabilir ([http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-40-les-conflits](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-40-les-conflits) erişim tarihi 14.12.2012).

Çatışma, insanların işin içine girdiği, bilinç ve duyguların uyumsuzluğa yol açtığı yapıdır (Hellriegel v.d., 1992).

Çatışma tanımında 2 yaklaşım söz konusudur:

Birinci yaklaşım, latineden «conflictus» kelimesinden gelmektedir (Bréard, R, ve Pastor P, 2011). Mücadele, kavga, savaş, terör anlamına gelmektedir. Bu kavramlar rakiplere şok kayıplara uğratabilir.

İkinci yaklaşım, duyguların işin içine girdiği yaklaşımdır. Kavgalar, anlaşmazlıklar, güç mücadeleleri burada kendini gösterir. Bu zıtlıklar göz önünde bulundurulmaz ve iyileştirilmez ise çatışmalara ve hatta büyük kayıplara yol açar.

Çatışma kelimesi bir örgüt içindeki, bireysel ve grup içindeki zorluklar arasından seçim yapma, karar alma ve uygulama mekanizmalarının çalışmaması anlamında da kullanılmaktadır (Bréard,R,ve Pastor P, Octobre 2011).

**Çatışma tanımını destekleyici ipuçları şöyle sıralanabilir:**

- ▶ Ortaya çıkma şekline dikkat etmek gerekir,
- ▶ Kişiler ve gruplar çatışmanın aktörleridir,
- ▶ Tanımlara ve ifadelere dikkat etmek gerekir,
- ▶ Sonuçları ve etkileri önemlidir,
- ▶ Ortaya çıkan dengesizlik kişisel ya da müşterek bir sonuçtan doğabilir,
- ▶ Diğer amaçlara yönelebilir,
- ▶ Organizasyonda bir evrime sebep olabilir,
- ▶ Organizasyonda çatışmanın nasıl kaybolduğuna ya da nasıl ortadan yok olduğuna dikkat etmek gerekir.

**Çatışma türleri:**

- ✓ Çatışmalar, çok sayıda ve farklı aktörlerin işin içine girmesiyle meydana gelebilir. (Örneğin, sayılarının çokluğu, yaşları, hiyerarşik yapıları).
- ✓ Çatışma konusu (avantaj ve güç yaratabilir)
- ✓ Çatışmanın evrimi (gizli, açık, bastırılmış) olabilir.

**Çatışmaları Yapıcı ve Yıkıcı olmak üzere iki sınıfta toplamak mümkündür:**

Çatışma günlük yaşam içerisinde olumsuzluk çağrıştırmaktadır. Örgütsel çatışma ise her zaman olumsuzluk anlamına gelmemektedir. Çatışma sayesinde örgütsel yapının sorunlu kişileri ve birimleri tespit edilebilmektedir. Bu durum yöneticilere yönetsel olarak büyük avantajlar sağlamaktadır. Çatışma aynı zamanda kişilere ve örgüte mücadele etme sürecinde güç ve enerji verilmektedir

(Güney,S, 2011:305).İş süreçlerinde, yeni ve yeniden araştırmayı yapmayı sağlayabileceği gibi, çalışanların moral, motivasyon ve ruh sağlığını olumsuz yönde de etkileyebilmektedir.

## Çatışmalar yapıcı ve yıkıcı olabilir

### Yapıcı Çatışmalar

- Bireylerin, grupların ve örgütün üzerine olumlu etkisi vardır.
- Çatışma esnasında gizli kalmış sorunlar güncellenmiş oluyor.
- Alınmış olan bir kararın yeniden gözden geçirilmesine olanak verilmiş oluyor.
- İlgili belgelerin yeniden gözden geçirilmesine imkan verilmiş oluyor..
- Yaratıcılığın teşvik edilmesine neden oluyor,
- Yönetici tarafından problemin kabul edilmesine imkan sağlanıyor.

### Yıkıcı çatışmalar,

- Bireyler gruplar ve örgütün üzerinde olumsuz sonuçları vardır,
- İnsan enerjisinin kötü kullanımı söz konusudur,
- Grup negatif öfkesini diğerlerine iletebilir,
- Verimliliğin ve iş tatminin azalması söz konusudur,
- Çatışan tarafların, yönetici tarafından elimine edilmesi söz konusudur,

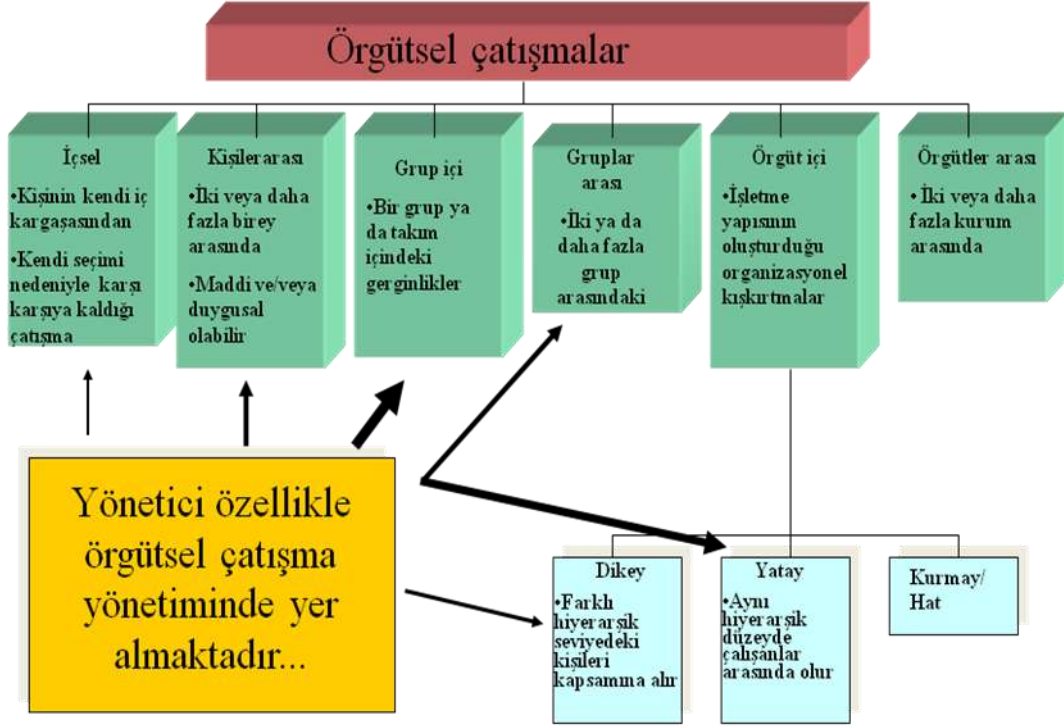
HEC MONTRÉAL

Kaynak: Marsan,C,,chargédecours HEC-Montréal  
[zonecours.hec.ca/documents/A, 2, s,6, 2006](http://zonecours.hec.ca/documents/A, 2, s,6, 2006)

Yapıcı çatışmalar ve deneyimler dikkate alındığında gelecekteki çatışmalar önlenebilir. Örgüt ikliminde ortaklık ve birliktelik çatışmaları önlemede rol oynar. Kişisel hedefler yerine, grup hedeflerine öncelik verilmesi, yaratıcı fikirleri geliştirebilir. Risk alma, hedefler ve yorum tutarlılığına olanak sağlar.

Yıkıcı çatışmalar dikkate alındığında, deneyimler göz ardı edilir. Kişisel hedeflerin öne çıktığı rekabetçi ortamlarda sonuçlar ağır kayıplara kadar gidebilir. Çatışmalar görmemezlikten gelinir ve yüzleşmekten kaçınılır. Yıkıcı çatışmaların devam etmesi durumunda, telafisi mümkün olmayan sonuçlara neden olur (Bréard,R,ve Pastor P, Octobre 2011).

## Örgütlerde Çatışma Tipolojisi



Kaynak : Marsan,C,,chargédecours HEC-Montréal  
[zonecours.hec.ca/documents/A, 2, 2006](http://zonecours.hec.ca/documents/A, 2, 2006)

### Çatışma Nedenleri

Çatışmanın öncelikle bir doğası vardır. İki aktör (kişisel veya müşterek) arasındaki çelişkilerin, fikir ayrılıklarının ortaya çıkması ya da kıt kaynakların paylaşılma sürecinde anlık uyumsuz davranışlar (Sosyoloji Sözlüğü) çatışma nedenleri arasında sayılmaktadır. Ayrıca, öncelikle, insan kaynaklarına dayanan yönetme problemleri, iletişimsel sıkıntılar, teknik düzenlemeler, yönetsel düzenlemeler, maliyet problemleri ve kişiliğe dayalı birçok problem çatışma nedenleri arasındadır. Bir projenin farklı aşamalarındaki problemleri de çatışma nedeni olarak (Marsan, 2005:15-47) görebiliriz. Çatışmayı çözümü ise çatışma yönetiminden ayrılarak çatışmanın taraflar arasında uzlaşma ya da anlaşma ile neticelenmesini içerir (Karip, 1999:51; aktaran Deniz ve Çolak, 2008).

Örgütsel çatışmayı hızlandırıcı çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerin bir kısmı psikolojiktir ve çalışanların bireysel karakterlerinden kaynaklanır. Bazı insanlar, iş yapmaktan ve hiyerarşik düzenden ziyade diğer insanlarla iletişim kurmakta zorluk

çekerler. Bu durum çatışmaların çoğalmasına sebep olur. Sıklıkla karşılaşılan yapısal çatışma nedenleri şu şekilde gözden geçirilebilir (Robbins,1990, s. 418):

- ✓ Kıt Kaynaklara Genel Bağlılık
- ✓ İş Bölümü
- ✓ Fonksiyonel Bağımlılık
- ✓ Ortak Karar Verme
- ✓ Yeni Uzmanlıklar
- ✓ Yönetim Alanındaki Belirsizlikler
- ✓ Amaçlarda Farklılıklar
- ✓ Bürokratik Nitelikler
- ✓ Statü ve Güç Farklılığı
- ✓ Denetim Biçimi
- ✓ İletişim Problemleri
- ✓ Ödüllendirme Sistemleri
- ✓ Algılama Farklılıkları
- ✓ Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Şartlar
- ✓ Çalışan ve İşveren Arasındaki Kutuplaşmalar

Çatışma, kişisel huzuru, grup ve örgütsel performansı etkiler. Örgütte, gruplarda ve bireysel işlerdeki etkinlik ile işyerinde kişiler arası çatışmanın varlığı onun yönetimine bağlıdır. Yöneticiler zamanlarının yaklaşık %20'sini çatışma yönetimine ayırmaktadırlar (Carsten v. d. 2001:645; aktaran Deniz ve Çolak, 2008).

Çatışma nedenleri incelendiğinde kişisel nedenlere oranla örgütsel nedenlerin daha fazla olduğu görülmektedir. Örgütsel nedenlerin bazıları şöyle sıralanabilir.

**Kaynakların kıt ve yetersiz olması:** İşletmelerin temel problemlerinden en önemlilerinden biri kaynakların kıt ve yetersizliğidir. Örgütün kaynakları aynı zamanda yapı taşlarını oluşturmaktadır. Bu kaynaklara bakıldığında akla; insan kaynağı, makine, para gibi kaynaklar gelmekte ve bu kaynaklar doğrultusunda da bilgi ve hizmet üretilmektedir. Dolayısıyla örgüt kaynakları örgütler için eşsiz bir özelliğe sahiptir.

İnsan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve kaynakların kıt oluşu örgüt birimleri arasında paylaşılmaları gereği çatışmanın kaynağını oluşturabilmektedir. Çünkü bu

paylaşımında birimlerden biri veya birim içerisindeki kişiler kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyduklarından daha az kaynak almakla yetinmek durumunda kalmakta ve bu da uyumsuzluğa yol açmaktadır (Şimşek ve Akgemici, 1998:45).

**İş Bölümü:** Örgütler amaçlarına çalışanların uzmanlık alanlarına göre bir örgütlenme ve iş bölümü becerisi göstermeleri halinde ulaşabilirler. İş bölümü nedeniyle ortaya çıkan farklılıklar çatışma nedeni olmaktadır.

**Fonksiyonel bağımlılık:** İki ya da fazla sayıdaki kişi ya da gruptan her birisinin, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için, diğer tarafın bilgisine, hizmetine ya da çıktılarına bağımlı olma hali karşılıklı görev bağımlılığını ifade eder. Bu tür bir bağımlılıkta, tarafların hedef ve öncelikleri de farklı ise çatışma ortaya çıkacak ve hedeflerin farklılık düzeyine paralel olarak artacak yahut azalacaktır. Taraflar arasındaki ilişkilerin çoğu tam bağımlılık ve bağımsızlık arasında yer alırlar. Tarafların paylaştığı sorumluluklar arttıkça, aktivitelerin programlanmasının koordinasyonu ve ortak kararlar almanın önemi daha da artmaktadır (Küçükeşmen, 2003).

**Ortak Karar Verme:** Ortak karar verme ihtiyacı, organizasyonlardaki bölümler arasında çatışmanın meydana gelmesinde önemli rol oynayan bir etkidir. Bölümler arasında sınırlı olan kaynağa bağımlılık arttıkça bu kaynakla ilgili olarak ortak paylaşım da artar. Ortak karar verme alternatiflerinin çokluğu da gruplar arası uyumsuzluk ve çatışmaların meydana gelme ihtimalinin artmasının da ifadesi olmaktadır (Aydın, 1984:16).

**Yeni Uzmanlıklar:** Organizasyonlarda yeniden şekillenen örgütlenme biçimi, yeni uzmanlık alanlarına olan ihtiyacın ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu durum, mevcut personelin çıkarlarıyla örtüşmemesi ve yeni fonksiyonların ilave edilmesiyle eski düzendeki farklılıklara yol açacağından çatışma sebebi olabilmektedir.

**Yönetim Alanındaki Belirsizlikler:** Yönetim fonksiyonlarında belirlenen görev ve sorumlulukların net ve açık bir şekilde tanımlanmaması ya da rol ve görevlerin çakışmasıyla ortaya çıkan çatışma nedenidir. Örgütlerde kimin hangi alanda ve konuda çalışacağı, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. Böyle durumlarda iki ayrı kişi ya da grup aynı konularla ilgilenebilir (Koçel, 2003:670).

**Amaçlarda Farklılıklar:** Departmanlar arasındaki bakış açısında meydana gelen farklılıkların sebep olduğu çatışmalardır. Örneğin halkla ilişkiler departmanı için her şey "İmaj" olabilir. Pazarlama için "Satış" ya da gelir getirmek önemli olabilir. Bu departmanlarda çalışanların amaçlarındaki farklılık nedeniyle çatışma meydana gelebilir.

**Bürokratik Nitelikler:** Uzmanlaşma ve rutinleşme arasındaki dengenin ifadesidir. Bu durumun dengelenmemesi çatışma nedenidir. Görevlerin basit ve rutin olması çatışma düzeyinin de düşük olduğunun göstergesidir.



**Statü ve Güç Farklılığı:** Aynı organizasyon içindeki bölümlerin kazanmış olduğu güç ve statü farkı sonucu ortaya çıkan çatışmalardır. Örneğin, insan kaynakları departmanı ile finans departmanı arasında olan güç ve statü farkı örnek verilebilir.

**Denetim Biçimi:** Kişiler arası denetim ya da örgütsel denetim her zaman çatışma nedeni olabilir. Denetimler hangi birim için olursa olsun her zaman şeffaf ve açık olmalıdır. Ölçü teknikleri her birim ve özellikle çalışanlar için adil olmalı ve şüphe unsuru içermemelidir. Aksi halde çatışmaya zemin hazırlanmış olur.

**İletişim Problemleri:** Organizasyonlarda iletişim çok önemlidir. Çalışanlar işlerini her an aldıkları bilgiler sayesinde yürütürler. İyi bir iletişim sistemi işletmelerde iyi işleyen bir kalp gibidir. İletişim sistemi akışkan net ve anlaşılır bilgiler taşımalıdır. Çatışmaların çok önemli bir bölümü, iletişim ve etkileşim süreçlerindeki aksamaların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İletişim süreci anlamların bir kaynaktan, alıcıya dinamik olarak iletilmesi' şeklinde tanımlandığında; örgütsel anlamda iletişime ilişkin temel faktörler; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kaynaklarının bozukluğu olarak sıralanabilir. Anlam güçlükleri genel olarak; belirli bir ortak lisana sahip olmama ya da uygun iletişim araçlarından yoksun olma nedeniyle doğan engellerdir (Dökmen, 2001:32; aktaran Küçükeşmen, 2009).

**Ödüllendirme Sistemleri:** Ödüllendirme sistemi, çalışanların başarılarıyla doğru orantıda olmak zorundadır. Şüpheye ve şaibeye zemin yaratması çatışma için gerekli ortamın doğmasına imkan sağlar. Bu nedenle ödüllendirmenin neye, hangi kriterlere göre yapılacağı önceden belirlenmeli ve (Eren, 2008:556-557) örgüt üyelerine duyurularak ödüllendirmelerin adil yapıldığına dair kişi ve gruplara güven verilmelidir.

**Algılama Farklılıkları:** Çalışanlar insan kaynakları tarafından çok titizlikle seçilmesine rağmen, değişik ve çeşitli kültürlerden gelmektedirler. Algılama farklılıkları nedeniyle iş emirleri ve yürütülmesi gereken çalışmalar zaman zaman farklı sonuçlar yaratabileceğinden çatışmaya neden olabilmektedir.

**Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Şartlar:** Bilim her alanda olduğu gibi işletmelerde de değişen koşulları uygulama gereğini şart koşmaktadır. Örneğin teknolojideki gelişmelerin uygulama gereği bile çatışma nedeni olmaktadır.

Örgütlerde büyüme görüldükçe yeni uzmanlara ihtiyaç duyulmakta ve yeni uzmanların gelmesi ise, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının yitirilmesine bu durum statü beklentilerinin olumsuz karşılanmasına ve çıkar çekişmelerine neden olmaktadır (Özer, 2000).

**Çalışan ve İşveren Arasındaki Kutuplaşmalar:** Örgüt yapılarında çalışan ve işveren arasında kutuplaşmaya neden olabilecek faktörler ortadan kaldırmak gerekir.

Bu faktörlerin dikkatli incelenmesi önemlidir. Bu tür çatışma sonuçları işletmeler için çok ağır olabilir. Yönetimlerin taraf olma ya da bölünmelerden kaçınması gerekir.

### **Performans Değerlendirme**

Yönetimlerin performans değerlendirme sistemleri de önemli bir çatışma nedeni olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin subjektif kararlar doğrultusunda gerçekleştiriliyor olması çatışma için kaçınılmaz bir ortam oluşturma potansiyeli yaratmaktadır. Performans değerlendirme sistemi ne kadar somut verilere dayanılarak gerçekleştirildiği takdirde en azından örgütler için çatışma ortamını azaltıcı etken olabilmektedir. Bu durumda aşağıdaki kriterler göz önüne alınmalıdır.

- ✓ Ücretlendirme,
- ✓ Örgüt Kültürünün oluşmaması,
- ✓ Kişilik farklılıkları,
- ✓ Rol Belirsizliği,
- ✓ Aşırı rol yükleme,
- ✓ Kişisel amaç ve rol farklılıkları,

**Ücretlendirme:** Ücretlendirme sistemi çatışma için en önemli potansiyel faktördür. Ücretlendirme adil bir sisteme dayalı olmak zorundadır. Çalışanlar emeklerinin karşılığını aldıklarını düşünüyorsa memnuniyet duyacaklar ve böylece çatışma ortamının oluşması engellenecektir.

**Örgüt kültürünün oluşmaması:** Bir kurumda, kültürün oluşması belirli bir zamana bağlıdır ve belli bir süreci gerektirir. Bir kültürün şekillenmesi için belirli bir insan grubunun zaman içerisinde ortak bir geçmişi paylaşması gerekir. Kurumun ortak bir geçmişi olmadığı ve üyelerinin sık sık değişime uğradığı ortamlarda ortak bir kültürün oluşması imkânsızdır. Diğer taraftan paylaşılmış uzun bir geçmişleri olduğu için veya deneyim ve bilgi birikimleri olan kurumların kültürlerinin kuvvetli olduğu düşünülebilir (Şimşek ve Akgemici, 2001:31).

**Kişilik farklılıkları:** Kişiliklerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları çatışmaların önemli nedenleri arasında sayılmaktadır. Bazı durumlarda kişiler iş yeri ve iş yeri dışındaki nedenlerle de birbirleriyle çekişebilmektedirler (Koçel, 2003:671).

**Rol belirsizliği:** Örgütlerde görev tanımlarının tam olarak netleşmediği durumlar çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Bu durumlarda rol belirsizlikleri hem işin aksamasına neden olabilir hem de çatışmayı pekiştirebilir.

**Aşırı rol yükleme:** Bir çalışana aşırı rol yüklenmesi esasında rol belirsizliğini de beraberinde getirebilir. Aşırı rol nedeniyle kişisel sıkıntılar belirecek ve kişi yaptığı işi eksik yapabilme durumuyla karşı karşıya kalabilir. Bu durumlarda da çatışma kaçınılmaz olabilecektir.

**Kişisel amaç ve çıkar farklılıkları:** Çalışanların organizasyonlarda bulunma nedenleri farklılaşabilmektedir. Kişisel amaç ve çıkarların bir diğer çalışanın ya da yöneticinin ya da işletme çıkarları ile çakıştığı müddetçe çatışma da kaçınılmaz olacaktır.

### **Örgütlerde Çatışma Yönetimine Çözüm Önerileri**

Çatışma yönetimine çözüm yaklaşımına baktığımızda öncelikle, çatışmanın varlığını kabul etmek ve iyi tanı koymak gereklidir. Sebep ve sonuç ilişkilerinin iyi belirlenmesi çözüm yaklaşımına önemli bir projeksiyon sağlar. Bunun için,

- ✓ Çatışmaları çözmek için ortak bir dil irade ve ifade kullanımı gereklidir.
- ✓ Çatışmayı tanımlamak
- ✓ Ortak bir algı yaratmak,
- ✓ Gerçekleri herkesin anlayabileceği hale getirmek,
- ✓ Çatışma kaynağını çok iyi anlamak gereklidir.

Çatışmanın tarafları çatışmayla ilgili anlayışı yeniden şekillendirmelidir. Ayrıca tarafların ihtiyaç ve çıkarları belirlenmeli ve tanımlanmalıdır ( Abel, Boulais et FÉvriér, 2006). Sıralanan bu çözüm önerileri çatışma probleminin açılımında ve çözümünde önemli bir katkı sağlamakla birlikte, çatışma yönetiminde karşıt görüşleri uzlaştırmak için müzakere (Négociation) tekniğini kullanmak için önemli bir etkinlik yaratır.

Çatışmaların çözümünde bazı stratejiler kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada, hangi strateji ya da yöntemin kullanılması, çatışmanın iyi bir şekilde analiz edilmesi ve tanımlanması ile mümkündür. Çatışma çözümünde, aşağıdaki sıralanan yöntemler kullanılır,

- ✓ Çatışmadan kaçmak
- ✓ Sorun çözme
- ✓ Yumuşatma
- ✓ Güç ve otorite kullanma
- ✓ Dondurma
- ✓ Arabuluculuk

- ✓ Ödün verme
- ✓ Kişileri değiştirme
- ✓ Örgütsel İlişkileri değiştirme
- ✓ Cezalandırma
- ✓ Arabulma
- ✓ İşbirliği
- ✓ Bütünleştirme Stratejisi
- ✓ Amaç Belirleme Stratejisi

**Çatışmadan Kaçma Stratejisi:** Yöneticilerin, çalışanlar arasındaki çatışmayı bilmemezlikten gelme tutum ve davranışını gösterdikleri bir yöntemdir. Zaman içinde, çalışanların kendi problemlerini kendilerinin çözeceği düşünülür ve çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Bu yolun kısa süreli yararları olsa da uzun süreli organizasyon etkinliklerinde verimliliği negatif yönde etkileyebilir (Koçel, 2003:674). Bu durum, problemin daha da büyüyerek insanların karşısına tekrar çıkmasına sebep olabilmektedir.

**Sorun Çözme Stratejisi:** Bu yöntem, sorunun ya da çatışmanın tam olarak üstüne gidilerek kabul etmeyi ve bu yolla problemi çözmeyi hedefler. Yönetim, konuya taraf olan kişi ya da grupları yüz yüze getirerek sorunu çözme yöntemini kullanır.

**Yumuşatma Stratejisi:** Çatışmaya taraf olan kişi ve grupların dayanışma ve uzlaşmaya ikna edilmesi yöntemidir. Etkin olarak yüz yüze ikna yoluyla iletişim yöntemi kullanılır.

**Güç ve Otorite Kullanma:** Yöneticinin açıkça yetkisini kullanarak gücünü sergilemesi yöntemidir. Bu yöntem, çatışmaya taraf olanların üzülmesi ile sonuçlanabilir (Kinamalar, işten çıkarmalar, ücret indirmeleri v.s gibi).

**Dondurma Stratejisi:** Biraz beklemek ve işlerin yatışmasına yardım etmek anlamına gelir. Bu sırada farklı hedef ve amaçlar belirlenerek tarafların konuyu unutması gibi yöntemler de uygulanabilir.

**Arabuluculuk Stratejisi:** Hakemlik sistemi kullanılır. Hakem olarak tarafların güven duydukları kişi ya da resmi kişiler konuya dahil edilebilir. Böylece bir anlaşma ortamı yaratılmış olur.

**Ödün Verme Stratejisi:** Çatışmaya taraf olanların anlaşmaya yatkın olması halinde iki taraf da dayatmalarından özveride bulunmaları durumunu ifade eder. Bunun sonucunda çatışmanın bir galibi olmaz. İki tarafın da dayatmalarından vazgeçerek özveride bulunmaları söz konusudur.

**Kişileri Değiştirme Stratejisi:** Yönetim, çatışmanın tarafı durumunda olanların yerlerini değiştirerek çözüm yolunu seçebilir. Farklı departman ya da coğrafi uzaklıklar olabilir. Genellikle son çare olarak düşünülebilir.

**Cezalandırma Stratejisi:** Çatışma sonuçlarının işletme için ağır olması ve işletmenin kayıplara uğraması durumunda uygulanan bir yöntemdir. Disiplin cezaları ile sonuçlanabilir.

**Arbulma Stratejisi:** Bireylerin ve grupların çatışmayı çözümlenmede kullandıkları en çok uygulanan stratejilerden biridir. Arbulma yöntemi, bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgelemekte ve çatışmayı yönetmekteki en klasik yol olarak görülmektedir.. Bazen hakem yardımına da başvurulabilir. Çatışmayı çözümlenmede en uygun ve uzun vadede çatışmayı sonlandırmada etkili bir yol olarak düşünülebilir.

**İşbirliği Stratejisi:** Bireylerin ve grupların çatışmayı çözümlenmede kullandıkları en çok uygulanan stratejilerden biridir. Bu stratejide; temel ilke, karşılıklı olarak bazı isteklerden ortak çıkarlardan ödün vermektir.

Çatışmaya taraf olan birey; kendi birkaç isteğinden vazgeçerken, diğer tarafın bazı isteklerini de kabul eder. Dolayısıyla her iki tarafın da fedakârlık yapması gerekmektedir. Uzlaşma yöntemi, bireyin hem kendisi hem de başkaları için orta düzeyde ilgisini simgelemekte ve çatışmayı yönetmede önemli bir çıkış noktası olarak yer alır. Karşılıklı fedakârlık temel alınmaktadır (Sorenson, 1999; Rahim, 2000: 28-30; Karip, 2003: 62-69; aktaran Aykan, 2008). Çatışmayı çözümlenmede en uygun ve uzun vadede çatışmayı sonlandırmada etkili bir yol olarak düşünülebilir.

**Bütünleştirme Stratejisi:** Bütünleştirme her iki tarafın da endişelerini tatmin eden ortak bir çözüm yolu bulabilmek için taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir. İki taraf için endişe söz konusudur. Açıklık, bilgi alış-verişi ve farklılıkların araştırılması bu çözüm yönteminin temel özellikleridir. Bütünleştirmenin sağlanmasında ilk kural, gerçek konuyla yüzleşmek ve çatışma konusunu açıkça irdelemektir. Bütünleştirme stratejisinde çatışma konularının üzerine gidilir, çatışmanın esas sebepleri arasındadır ve bunların tamamen ortadan kaldırılmasına çalışılır. Çatışma durumunda; taraflar kendileri bu yöntemi benimseyerek diğer tarafla yüzleşebildikleri gibi, yöneticileri tarafından da yüzleştirilebilirler. Yöneticiler, tarafları bir araya getirerek, çatışma konusunun konuşulup tartışılabilmesi için ortam hazırlarlar. Yüzleştirmenin amacı; taraflar arasındaki iletişimden kaynaklanan sorunları ortadan kaldırmak ve çatışmanın gizli nedenlerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır (Baykal ve Kovancı, 2008).

**Amaç Belirleme Stratejisi:** Ortak ve örgütsel amaçlar çok önemlidir. Çalışanların amaçları arasındaki farklılıkların bir tarafa bırakılarak daha önemli amaç ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri sağlanmalıdır.

## Sonuç

Her örgüt yaşamında çatışma olgusu kaçınılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğası gereği normaldir. Çatışmanın varlığı inkar edilemez. Her çatışma farklı gelişir ve farklı yönetilmesi gerekir. Yöneticiler, yönetimin en temel prensibi olarak yönettikleri organizasyonda meydana gelen çatışmaları yönetmek durumundadırlar. Bu durum, aynı zamanda yönetimin de bir gereğidir. Örgütlerde çatışma tipolojisinde belirtildiği gibi (Marsan, C,2006) yönetici özellikle çatışma yönetiminde bizzat yer almaktadır. Organizasyonlarda, kabul edilebilir bir çatışma düzeyi örgütlerin gelişimi, yaratıcılığı ve yeniliklerin adaptasyonu için de gereklidir. Örgütlerde gerek çalışanların kendi aralarında, gerekse çalışanlar ile yöneticiler arasında pek çok nedenden dolayı, çatışma meydana gelmektedir. Çatışmanın çözümü için çabuk hareket edilmelidir. Çatışma meydana gelmeden önce yöneticiler tarafından gerekli tedbirlerin alınması ve engellenmesi önemli bir kazanım sağlar. Her şeye rağmen tamamen ortadan kaldırılması imkânsız görülmektedir.

Çatışmanın kaçınılmaz olduğu örgütlerde çözüm stratejilerini düşünmeden önce çatışma kaynaklarını iyi bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmanın kaynağını ortaya çıkarmadan çözmek de uzun vadede olanaksız gözükmemektedir. Çünkü ancak kaynakları tespit edilen ve yönetilebilen bir çatışma örgüt gelişimine katkıda bulunabilecektir. Böylece, iş görenlerin motivasyonu, işe bağlılıkları, etkinliği ve verimliliği sağlanabilir.

Çatışmanın örgütler için yararlı noktalarının bulunduğunu da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu nedenle, yöneticiler, çatışmalara ön yargıdan uzak bir yaklaşım göstermeli, çatışmayı kesin bir şekilde yok etmeye yönelmekten daha çok çatışmayı yönetmeyi amaç edinmelidirler.

Sonuç olarak; Modern ve dinamik işletmelerde fikir akışları normaldir ve sonuçları çatışmaya gidebilir. Bütün insan faaliyetlerinde bir çatışma durumuyla ilgili olarak herhangi bir eyleme geçmeden önce çatışmanın tanımlanması gerekir. Problemin doğru olarak ortaya konması için çatışmanın derecesi, tarafların çatışma yönetimi, stratejisi ve çatışmanın birey, grup veya örgütün etkililiğine etkileri değerlendirilerek elde edilen bilgilerin analiz edilmesi gerekir. Potansiyel çatışmaların sinyallerini zamanında almak ve uygun çözüm teknikleri belirlemek her zaman avantaj sağlar. Çatışma yönetiminde uygulanacak en iyi stratejiyi belirlemek, çatışma kapasitesini ortaya koymak, sonrasında ekibin her üyesinin konu ile ilgili sorumluluklarını tayin etmek, çatışma yönetiminde avantaj sağlar.

Psikolojik ve metodolojik kaynakları daha iyi adapte etmek için, çatışmanın ilişkisel tipolojisine uygun iletişim süreçleri seçilmelidir.

**KAYNAKÇA**

- ABEL J., BOULAIS M., CHOW M., UCKARDAS D., (2005), Symposium GRH 2005, L'équipe de HEC Montréal prend la première position, pg, 41 , 2005
- AKIN, M. "Örgütlerde Çatışma" G.Ü Yayını 205–225; içinde:2008. Ankara
- AYKAN, E. (2008), "Aile İşletmelerinin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetimi Stratejileri: Kayseri İlinde Bir Uygulama", IKU Kongre Kitabı 2008, sf, 137-150
- AYDIN. M. (1984), "Örgütlerde Çatışma", GÜ. Yayını 1984 Ankara.
- BAYKAL, K. ve KOVANCI, A. (2008), "Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma", *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2008, 3(3), 21-38.
- BREARD R, et PASTOR P, Prévention et Gestion de Conflits, Université pg 2-12, Laval, Hiver 2013.
- BODTKER, A. M. "Emotion in Conflict Formation and its Transformation: Application to Organizational Conflict Management, "The International Journal of Conflict Management" 2009, 12 (3), 259-275.
- CARSTEN K.W. DE DREU, EVERS A., BEERSMA B., KLUVER E. S. ve NAUTA A. (2001), "A Theory-based Measure of Conflict Management Strategies in the Workplace", *Journal of Organizational Behavior*, 2001.
- DENİZ, M. ve ÇOLAK, M. (2008), "Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma" *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008 7(23), 304-332.
- DÖKMEN, Ü. (2001), "İletişim Çatışmaları ve Empati", Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- EREN, E. (2008), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", 11. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- HELLRİEGEL, D., JOHN W. S. (1999), "Ben David Welch", Addison-Wesley Publishing Company, (Boston) ABD.
- GÜNEY, S , (2011), "Örgütsel Davranış", S.301 -310, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara.
- KARADAL, H. "Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar" İlke Yayıncılık, I. Basım, 2008. Ankara.
- KARİP, E. (2003) "Çatışma Yönetimi, Gelistirilmiş"s, 35- 45, Üçüncü Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- KARİP, E. (1999), "Çatışma Yönetimi", s 35-45, Pegem Yayıncılık, Ankara.

- KOÇEL, T. (2003), İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, s 105 -115, 9. Baskı, Beta Yayıncılık, 2003. İstanbul.
- KOÇEL, T. "Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı"s, 15-18, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, 2005, İstanbul.
- KÜÇÜKEŞMEN, E.(2003) "İşgörenlerde Çatışma Nedenleri ve Sonuçları: SDÜ Araştırma Uygulama Hastanesi Örneği; Erişim tarihi: 09.12.2010 [idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim19. Pdf](http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim19.Pdf) .2003.
- NELSON, D. *Organizational Behaviour, New York: West Publishing.1994.*
- NOYÉ, D. (2009) "Gérer les Conflits. De l'affrontement 'a la coopération" Pg 15-26 INSEP Consulting Éditions Juin 2009. France
- MARSAN,C. (2005), "Gérer et Surmonter Gestion des Conflits", *Gérer les conflits (2002-2003) Editions Dunod 2005 ; Gérer et surmonter les conflits (2eme édition, Paris.*
- ÖZER, M.A. (2000), "Etkin ve Verimli örgüt Yönetimine Doğru Bir adım: Çatışma Yönetimi" *Verimlilik Dergisi*, sf,17-47. 2000.
- RAHİM, M. A. (1990), "Managing Conflict in Organization", Greenwood Publishing Group, Third Edition, London.
- ROBBİNS S. P. (1990), "Organization Theory Structure, Design, and Applications", Third Edition Prence-Hall International Editions, Englewood Cliff/ NewJersey.
- SEVAL, H. " Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15, 245-254.2006.
- SORENSEN R. L. (1999), "Conflict Management Strategies Used Family Business", *Family Business Review*, 12 (4), 325-339.1999.
- ŞİMŞEK, Ş., AKGEMİCİ, T. Ç., (2001), "Davranış Bilimlerine Giriş", Nobel Basım Dağıtım, Ankara.
- [http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub\\_3/dossier-40-les-conflits](http://www.qualiteonline.com/rubriques/rub_3/dossier-40-les-conflits),14.12.2012.