

## SORUN ÇÖZME VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

İnsan, hangi işi yapıyor olsa da, ne kadar tecrübeli ve donanımlı olduğunu düşünse de, mesleğine ve hayata dair bilmediği, bilmesi gerektiğini fark ettiği birçok hususun olduğunu, olağandışı olaylarla karşılaştığında veya konu ile ilgili bir yazı okuduğunda, bir haber, sohbet veya açıklama dinlediğinde daha iyi anlıyor kuşkusuz. Çoğu zaman da “keşke bunları daha önce duysaydım, bilseydim...” şeklinde düşündüğü de oluyordur. Bilgi ve tecrübe, insana hayatın her aşamasında lazım olan bir rehberdir. Eğer insan bir kurumda, şirkette, ekipte yönetici ise, sorumluluk sahibi ise bilgi ve tecrübe daha da önem kazanmaktadır. Çünkü kurumda, ekipte herhangi bir kriz, çatışma ve sorun ortaya çıktığında, doğal olarak çözüm ve çare yöneticiden beklenmektedir.

İnsanın olduğu her yerde bir çatışma potansiyeli de mevcuttur; çatışma ve sorun yaşanması kaçınılmazdır ve normaldir. Dolayısıyla ailede, bir grupta, özel veya resmi kurumlarda; kişiler arasında, aileler arasında, gruplar arasında, kurumlar arasında ve devletler arasında çatışma, sorun veya kriz hep yaşanmıştır, yaşanmaya da devam edecektir. Genelde olumsuz bir durum olarak algılanan çatışmanın hiç yaşanmaması arzu edilen bir durum olmakla birlikte, ortaya çıkmadan önce muhtemel olumsuz gelişmeyi algılayıp önleyici tedbir alabilmek sorunu çözebileceği gibi, bu mümkün olmazsa, daha sonra takip edilecek yol ve yöntemlerle olumsuz sonuçlarını ve etkilerini azaltmak mümkün olacaktır. Çatışma, kriz veya sorun gibi bir durum ortaya çıktıktan sonra takip edilecek etkili bir yöntem/yöntemlerle sorunun fırsata çevrilmesi de mümkün olabilmektedir. Bu durumlarda önemli olan sorunun çözümü için nasıl davranılacağı, hangi strateji ve taktiklerin uygulanacağıdır.

Bu çalışmada, kişiler, gruplar ve kurumlar arasında yaşanan, ilişkileri olumsuz etkileyen durumların ve kurum içinde yaşanan, görevi ve görevin yapılış şeklini etkileyen sorunların tümü "çatışma" olarak nitelendirilmiş ve çözümü için takip edilebilecek strateji ve taktikler, liderlerin yaklaşımı genel olarak incelenmeye çalışılmıştır.

### 9.1. Çatışma

Çatışma, birey, grup veya kurum gibi sosyal varlıklar içinde veya bu varlıklar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk içeren etkileşimsel bir süreçtir (Rahim,2002:207). Çatışma, bir tarafın, göreve ilişkin veya şahsi bir sebeple kendisini engellediğini veya engellemeye çalıştığını düşünmesiyle başlayan bir süreçtir. Kurum düzeyinde çatışmada normal faaliyetler karışır, aksar veya tamamen durabilir. Ancak her çatışma zararlı değildir. Hiç çatışma ve sorun çıkmaması iyi değildir; kurumdaki durağanlığı ve rutinliği gösterir. Bu yönüyle çatışma, kişileri, grupları ve kurum yöneticilerini araştırma ve incelemeye, alternatif ve yeni strateji ve taktiklerin aranmasına, beyin fırtınasına, rutinden çıkıp hareketliliğe sevk eder; bu yolla da tecrübe edinme, kurumsal onarım ve yenilenme fırsatı sunar.

Geleneksel yaklaşıma göre çatışma yanlış politikaların, kuralların ve geçersiz hedef ve yönlendirmelerin bir sonucudur; insan psikolojisini olumsuz etkiler, insanı incitir ve mutsuz eder; insanın sahip olduğu potansiyeli kullanmasına engel olur; zaman kaybına ve kaynak israfına sebep olur; kurumun etkinliğini ve verimini azaltır; bu sebeple zararlı ve kaçınılması gereken bir durum ve süreç olarak nitelendirilir.

Modern yaklaşımlara göre ise çatışma insan varlığının doğal bir sonucudur; rekabet yaratarak kullanılmayan yetenek ve kaynakların kullanılmasını sağlar; birey, grup ve kurumların kapasitelerinin gelişmesine yardımcı olur; bu sebeple çatışma korkulması gereken bir durum değildir, bir dereceye kadar istenir, hatta belli bir yoğunlukta çatışma desteklenmelidir.

## 9.2. Çatışma Türleri

Çatışmayı ortaya çıkışı, algılanması, seyri ve sonucu itibariyle faydalı ve zararlı veya Ceylan(2016:7)'nin ifadesi ile fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak iki ana grupta toplamak mümkündür. Fonksiyonel çatışma kurum için sağlıklı ve faydalı olarak değerlendirilirken; fonksiyonel olmayan çatışma ise kurum için sağlıklı olmayan, zararlı nitelik taşımaktadır.

**9.2.1. Fonksiyonel Çatışma:** Fonksiyonel çatışma, kurum içinde ve kurumlar arasında iletişim ve ilişkilerin iyileşmesine, iş süreçlerinin belirginleşmesine ve etkinleşmesine, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına ve kurumsal verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışma ise kurum içinde ve kurumlar arasında iletişim ve ilişkilerin bozulmasına, işlerin savsaklanmasına, verimliliğin düşmesine, kurum çalışanlarının birbirlerine olan güvenlerinin azalmasına ve strese sebep olur.

Fonksiyonel bir çatışma, görevlere odaklanır. Mevcut görevin daha iyi yapılması, hedeflere daha etkin ulaşılması konusunda farklı fikirler söz konusu ise bu tür bir çatışmaya *bilişsel çatışma* (cognitive conflict) denir. Bu tür çatışma, yaratıcılığı artırdığından ve zor görevlerin tamamlanmasını sağladığından kurum için yararlı olduğu düşünülür. Hatta bu tür çatışmanın kurumlarda işbirliği için gerekli olduğu savunulmaktadır. Yapıcı tartışmalar ve sorgulamalar yapmak, ilişkilerin güçlenmesini ve farklı çözüm yollarını birleştirerek daha etkin bir şekilde sorunların çözüldüğünü göstermektedir(Ceylan,2016:8).

Fonksiyonel çatışma, her ne kadar kişiler tarafından başlatılıp yönetilse de, ağırlıklı olarak görevlere ilişkindir. Bu tür çatışma kurumun görev ve faaliyetlerini daha iyi gerçekleştirebilmesine katkı amacıyla, çatışmaya dahil olanların birbirlerine mutlak güvenleri ve samimiyetleri temelinde, zamana yayılan fikir jimnastiği veya beyin fırtınası denilebilecek bir arama sürecidir. Hem çatışma sürecinde hem de çatışma sona erdiğinde kişilerin ilişkilerinde olumsuz bir gelişme yaşanmaz; tam tersine grup dayanışması ve performansı artar. Bu çatışmaya bu sebeple göreve ilişkin çatışma, işlevsel çatışma veya bilişsel çatışma denilmektedir.

Bilişsel çatışmanın kuruma yararlı olabilmesi için bilişsel çatışma yaşayan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinin bozulmaması ve daha da önemlisi çatışmanın belli bir yoğunluğun üzerinde olmaması gerekir(Jehn ve Mannix, 2001:239). Çok uzun süre devam eden bilişsel çatışma kurum çalışanlarını ve gündemini çok meşgul edeceği gibi zamanla kurum için zararlı olmaya ve kişisel çatışmaya dönüşmeye başlayacaktır. Bu durumda kurum yöneticilerinin vaktinde ve uygun şekilde çatışmaya müdahale etmesi gerekir.

**9.2.2. Fonksiyonel Olmayan Çatışma:** Fonksiyonel olmayan çatışma *ilişkilere* odaklanır. Kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusu ise bu tür çatışmaya *duygusal çatışma* (affective conflict) denir ve bu tür çatışmanın da kurum için zararlı olduğu kabul edilir(Amason,1996:127-128). Çünkü bu tür çatışma birey ve grubun verimliliğini düşürürken, çatışmaya dahil kişilerin birlikte çalışmaya devam etme ihtimalini azaltır(Jehn ve Mannix,2001:239).

Fonksiyonel olmayan, duygusal çatışma, kurumda işlerin nasıl yapılacağına dair bir görüş ayrılığından değil iki kişinin kişiliklerinin birbirine ters olması, birbirlerinden hoşlanmamaları, kişisel olarak anlaşamamaları üzerine kuruludur(Ceylan,2016:8). Kişiler ya da kurum çalışanları arasında, kişisel sebeplerle yaşanan anlaşmazlıklar, sorunlar bir ölçüde endişe, korku, güvensizlik ve düşmanca duyguların ortaya çıkmasına sebep olur; bu durum çalışanların iş yapma isteklerini ve performanslarını azaltacağı gibi, sürecin oluşturduğu stres ve kızgınlık, çatışmaları, birbirlerini üst makamlara, adli mercilere şikayet etmeye, hatta birbirlerine fiziken zarar vermeye kadar vardırılabılır.

Kurumlarda yaşanan çatışmaların bazılarının göreve ilişkin mi, yoksa kişisel mi olduğunu her zaman kesin olarak ayırt etmek mümkün değildir. Bir çatışmanın her iki sebep unsuru da bir ölçüde, aynı anda bünyesinde barındırması mümkündür. Göreve ilişkin bir çatışmada yapılan tavsiye ve eleştiriler yanlış anlaşılıp, çatışma bir süre sonra kişiselleştirilip duygusal çatışmaya dönüştürülebilmektedir.

Kurumlarda yaşanan çatışmaların mutlaka bir çözümü olmalıdır. Bir sorunun sürekli hale gelmesi kurumlarda kronik krizlere ve huzursuzluklara sebep olur. Bu sebeple her sorunun çözümü için en uygun taktik ve yararlanılabilecek uygun bir strateji ve uygun taktikler vardır. Strateji, belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenmesi gereken yol olup, taktik ise stratejiyi uygulanabilir hale getiren, ayrıntılandıran hususlardır; yoldan nasıl gidileceğini; işin nasıl, ne zaman, kim tarafından yapılacağını ortaya koymaktadır.

### 9.3. Çatışmayı Çözme Yolları

Çatışma veya çatışma belirtileri ortaya çıktıktan sonra, çatışmanın niteliğine bakmak ve çözümü için takip edilecek strateji ve taktikleri buna göre belirlemek gerekir. Çatışmanın yönetimi ve çözümü için takip edilecek yol ve yöntemleri Rahim(2002:217), kaçınma, uyum, uzlaşma, işbirliği ve rekabet olarak beşe ayırmaktadır. Etkin bir çatışma yönetimi için, çatışmanın konusuna, taraflarına ve ortamın şartlarına göre uygun yöntemi seçmek; en uygun stratejiyi takip edip, en uygun taktikleri uygulamak gerekir. Çatışmanın çok yönlü olduğu durumlarda, çözümü için birden fazla yöntemin kullanılması da mümkündür.

**9.3.1. Kaçınma:** Türkçedeki tabirle "sümenaltı" etmedir. Ortaya çıkan veya çıkma ihtimali olan bir çatışmayı görmemezlikten, duymazlıktan gelme; çözümü için hiç bir girişimde bulunmama, tedbir almama, kendi haline bırakmadır. Bu durumda, kaçınan açısından sorun yok demektir. Ancak kurumda veya grupta sorun devam etmektedir. Kaçınmada, çatışmayı çözmesi gerekenler hareketsiz veya tepkisiz kalırsa sorunu başka aktörler devreye girerek çözmeye çalışacaktır. Bu durumda çatışmanın çözümünden kaçınan açısından itibar ve imaj erozyonu yaşanma ihtimali yüksektir. Ayrıca sorunların sürekli görmezden gelinmesi ve ötelenmesi kurumda performansın düşmesine de sebep olabilir. Bu stilin sürekli kullanılmasının zamanla çatışmayı yoğunlaştırması, çatışmayı çözmek için de rekabet stiline kullanılması zorunluluğunun ortaya çıkma ihtimali yüksektir.

Düşük derecede iddiacı ve işbirlikçi olan bu stilde, çatışma yaratan durum karşısında birey tarafsız kalmayı, çatışma yokmuş gibi davranmayı, çatışmayı göz ardı etmeyi tercih eder. Tarafların sınırlı oldukları ve sakinleşmek için zamana ihtiyaçları olduğu durumlarda, kaçınma stilini kullanmak yarar sağlayacaktır(Nelson ve Quick,2009:213). Çatışma konusu önemsiz olduğunda da bu stil kullanılabilir.

**9.3.2. Uyum:** İsteneni gönüllü olarak vermek, söyleneni isteyerek kabul etmek, yapmak demektir. Yapılacak iş kurum, grup veya kişi açısından bir suç unsuru taşııyorsa, kurumun faydasına ise, çalışan açısından kanunsuz emir değilse, kişi açısından da olumsuz bir sonuç doğmuyorsa, imkan da varsa istenileni yapmak, uyumlu olmak, uyumlu çalışmak, çatışmayı çözmek açısından uygun bir davranıştır.

İşbirlikçi, fakat iddiacı olmayan bu yöntem, kendi çıkar ve isteklerinden vazgeçerek, diğer tarafın amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Kaybet-kazan yaklaşımını benimseyen uyum yöntemi, taraflar arasında birlik duygusunun oluşumunu sağlamaktadır (Sorenson, 1999: 328); böylece çatışma yaratan farklılıklar yerine benzerlikler üzerine odaklanılır. Karşı tarafın haklı olduğuna inanıldığı durumlarda veya konu karşı taraf için çok daha önemli olduğunda, uyum stilini kullanmak gerekebilir (Rahim ve diğerleri, 1992: 424). Fakat sürekli olarak bu stilin kullanılması, diğer kimselerin bireye duyduğu saygıyı azalttığı gibi, bir süre sonra da çıkar

ve isteklerinden fedakarlık yapan kişinin özgüvenini kaybetmesine neden olacaktır (Nelson ve Quick, 2009: 213-214).

Uyum stilinin sürekli kullanılması, fedakarlığın hep aynı kişi veya taraftan beklenilmesi zamanla istismarlara, düzensizliğe sebep olur, işlerin yürütülmesi konusundaki kurallar erozyona uğrar; bir süre sonra kurumda veya kurumlar arasında yeni çatışma ve sorunlara zemin hazırlar. İşbirliği ve uyumda da seviyeli ve ölçülü olmak, tarafların hepsinin faydasına olacaktır.

**9.3.3. Uzlaşma:** Karşılıklı olarak birbirlerine bağlı amaçlarına, ilk başta işbirliği yaparak ulaşamayan iki tarafın, önce çatışma ve tartışma ile başlayıp, yürütülen görüşmeler sonunda uzlaşarak bir süre sonra anlaşmaya vardıkları durumdur. İşbirliği yöntemi ile çatışmanın çözülemeyeceği durumlarda uzlaşma yöntemini kullanmak doğru olacaktır. Toplu iş sözleşmelerinde sendika ile işverenin durumu tam bu duruma uygundur. İşveren ve sendika temsilcileri başlangıçta farklı teklifler ortaya koyarlar, görüşmeler sürecinde bazı isteklerini değiştirirler, bazılarından karşılıklı vazgeçerler ve sonunda kazan-kazan temelinde uzlaşırlar; başlangıçtaki teklif ve isteklerinin bir kısmından fedakarlık ederek, bir kısmını da elde ederek sonuca razı olurlar.

Orta derecede hem iddiacı hem de işbirlikçi olan bu stilde, her iki taraf da çatışma yaratan durumu çözmek için birtakım fedakârlıklarda bulunurlar (Thomas ve Kilmann, 2008:3). Her iki tarafın da eşit güce sahip olduğu durumlarda, bu stili kullanmak daha uygun olabilir (Rahim ve diğ.,1992:425).

**9.3.4. İşbirliği:** Çatışmanın taraflarının daha başta hiç tartışmadan, zaman kaybetmeden imkan ve kabiliyetlerini birleştirerek, kazan-kazan temelinde çatışmayı çözmeleridir. Proje ortaklıkları, kurumlar arası işbirliği böyledir. Kurumlar, gruplar ve kişiler arası yaşanan çatışmaların çözümünün en uygun yöntemi işbirliğidir; empati ve istişare yoğunluğu fazladır; zaman, enerji ve kaynak israfını önleme fırsatı sunar. İşbirliği stili, kurum kültürünün güçlü, iş tanımlarının ve görevlerin açık ve anlaşılır şekilde tanımlandığı, kuralların belirgin olduğu kurumlarda daha kolay uygulanır.

Yüksek derecede iddiacı ve işbirlikçi olan bu stil, kazan-kazan yaklaşımını benimser. Her iki taraf da çatışma yaratan sorunu açık ve detaylı bir şekilde tartıştıktan sonra, her ikisinin de memnun olacağı bir çözümde anlaşılırlar (Thomas ve Kilmann, 2008:3). Çatışmaya temel oluşturan konuların uzun dönem gerektiren, stratejik veya karmaşık konular olması durumunda, bu stili kullanmak daha doğru olacaktır. Çünkü bu stil sayesinde taraflar bilgi ve becerilerini birleştirerek, sorunu çözmeye çalışmaktadırlar (Rahim ve diğerleri, 1992:424). İşbirliği stilinin etkin bir şekilde kullanılması için tarafların temelde birbirine güvenmesi, birbirleri için gerekli önemli bilgileri paylaşmaları ve birbirlerine karşı şeffaf olmaları gerekir. Bu stil uzun dönemde ilişkilerin iyileşmesine ve performansın artmasına imkan sağlar (Nelson ve Quick, 2009:215).

**9.3.5. Rekabet:** Çatışma yaşayan iki taraftan birinin diğerinin durumunu, istek ve beklentilerini hiç dikkate almadan, sadece kendi menfaatini, çıkar ve isteklerini düşündüğü ve amacına ulaşmak için her yolu denediği durumdur. Çatışmanın her iki tarafı karşısındakinin kaybetmesini, kendisinin kazanmasını hedefler; karşısındakinin kaybetmesine üzülmez, kendi kazanmasına sevinir. Maç yapan iki futbol takımının durumu rekabete iyi bir örnektir. Her iki takımın hedefi mutlak galibiyettir; kaybedenin üzülmeye, küme düşmesi, seyircisinin tepki göstermesi, yönetimin istifasının istenmesi kazanmak isteyen takımın sorunu değildir.

Rekabet yönteminde taraflardan biri kazanmak için verdiği mücadelede her türlü güç kaynaklarını hiç düşünmeden kullanır (Thomas ve Kilmann, 2008: 3). Bu stili kullanarak başarılı olmak isteyen kişinin yeterli güce ve yetkiye sahip olması gerekir. Kurumlarda genellikle yönetici konumunda olan kişiler, statülerinin verdiği güç ve yetkiyi karşı taraf üzerinde kullanarak çatışmayı çözmeye yönelirler. Yöneticiler, astlarına karşı rekabet stilini

kullandıkları durumlarda olumsuz performans bildirimini, yoğun uyarı, yoğun takip, cezalar gibi araçlar kullanırlar. Rekabet stilinde bilgi saklamak veya birtakım taktikler kullanarak, gerçeklerin çarpıtılması söz konusudur. Acil karar verilmesi gereken durumlarda veya haklı olunduğunun düşünüldüğü zamanlarda rekabet stilini kullanmak doğru olabilir (Nelson ve Quick, 2009:214). Sadece rekabet stilini kullanmak direnme, gerilim, kızgınlık, gücenme gibi olumsuz duyguların yaşanmasına neden olur (Sorenson, 1999:27); kişiler arasındaki, grup ve kurum içerisindeki mevcut olumlu ilişkilerin bozulmasına, güven duygusunun yıpranmasına neden olur.

Sonucun ve içeriğinin karşı tarafı rahatsız ve tedirgin ettiği, rencide ettiği durumlarda, bir kurumun, yöneticinin veya bir kişinin "benim dediğim olacak, benim dediğimi yapacaksınız, en doğrusunu ben bilirim" yaklaşımı rekabet temelinde çatışmaya sebep olur. Rekabette ısrar ve aşırıya götürülmesi çatışmayı düşmanlığa, kin ve nefrete, hatta fiziken zarar vermeye kadar götürebilir. Bunun için rekabetin yoğunluğunun ve şiddetinin arttığı durumlarda yöneticilerin ve üst birimlerin çatışmaya müdahale edip, uygun yol ve yöntemlerle sorunu çözmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanların yoğun stres, endişe ve korku yaşamasına sebep olur; kurum çalışanları arasında güvensizlik ve şüpheler başlar; kuruma, kurum imajına, çalışanlara zarar verir; işleri aksatır.

İşbirlikçi yol ve yöntemlerinin seçilmesi halinde etkin iletişim ortamının oluşması kolaylaşır; grup dayanışması, iş tatmini ve iş performansı artar; tarafların birbirine güveni pekişir. Çatışma yönetim stillerinde ise etkin iletişim ortamı bozulur, tarafların birbirine güveni azalır, ilişkiler kötüleşir, aşırı kazanma isteği taraflar arasında psikolojik yıldırma, fiziksel tehdit ya da şiddet gibi istenmeyen, etik dışı davranışların gelişmesine sebep olur.

Hangi ortam ve şartlarda, hangi çatışma çözüm yönteminin uygulanmasının veya uygulanmamasının uygun olacağına rehberlik edebilecek hususlar tablo halinde aşağıda açıklanmıştır.

#### **9.4. Liderlik Stilleri ve Sorun Çözme Yöntemleri**

Kurum çalışanları arasında potansiyel çatışma ihtimali her zaman mevcuttur. Çatışma ortaya çıkmadan veya çıktıktan sonra yönetici tarafından iyi yönetildiğinde, sorunların çözümüne ve verimliliğe katkı sağlayacak; kötü yönetildiğinde veya ilgilenilmediğinde ise çalışanları pasifleştirerek verimliliği ve kurumun etkililiğini düşürebilecektir. Çatışma çözülmediğinde çatışma süreci zararlı bir biçimde uzayabilir, çalışanları birbirine düşman edebilir.

Her yöneticinin, taşıdığı genlerin, fiziki kapasitesinin, aldığı eğitimin, yetiştiği sosyal ve kültürel ortamın, yaşadığı olayların şekillendirdiği ve etkilediği kişiliğinden kaynaklanan, kendine özgü bir sorun çözme stili vardır. Liderlik konusunda daha farklı sınıflandırmalar da yapıyor olmakla birlikte, liderlik stilleri konusunda araştırmalar yapan Khan(1999:574), kendinden önce yapılan araştırmaları da dikkate alarak, yöneticilik stillerini otokratik, laissez-faire (ilgisiz) ve demokratik yöneticilik olarak üçe ayırmıştır.

**Tablo: Ortamdaki Şartlara Göre Uygun Olan veya Olmayan Çatışma Yönetim Stilleri**

<b>Çatışma Yönetim Stili</b>	<b>Uygun Şartlar</b>	<b>Uygun Olmayan Şartlar</b>
İşbirliği	1.Karmaşık konular varsa, 2.Doğru çözümler için farklı fikirlerin sentezine ihtiyaç duyuluyorsa, 3.Kararları başarıyla uygulamak için farklı tarafların katkısına ihtiyaç duyuluyorsa, 4.Sorunu çözmek için zaman varsa, 5.Tek bir taraf sorunu çözemiyorsa, 6.Ortak sorunları çözmek için farklı tarafların kaynaklarına ihtiyaç varsa, 1.Sorun veya görev basitse, 2.Acil karar almak gerekiyorsa, 3.Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa, 4.Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa.	1.Sorun veya görev basitse, 2.Acil karar almak gerekiyorsa, 3.Diğer taraflar sonuçla ilgilenmiyorsa, 4.Diğer tarafların sorun çözme becerileri yoksa.
Uyum	1.Senin yanlış olabileceğine inanıyorsan, 2.Konu diğer taraf için daha önemliyse, 3.Gelecekte diğer taraftan yardım almak için şimdi bir şeylerden vazgeçmek istiyorsan, 4.Çok güçlü değilsen, 5.Karşı tarafla ilişkileri korumak senin için daha önemliyse.	1. Konu senin için önemliyse, 2.Haklı olduğuna inanıyorsan, 3.Diğer taraf haksızsa veya etik dışı davranıyorsa.
Rekabet	1.Konu senin için önemliyse, 2.Acil karar almak gerekiyorsa, 3.Karşı tarafın alacağı karar senin aleyhineyse.	1.Konu karmaşıkça, 2.Konu senin için önemli değilse, 3.Taraflar eşit güce sahipse, 4.Kararların acilen alınması Gerekmiyorsa.
Kaçınma	1.Konu önemsizse, 2.Karşı tarafla çatışmanın maliyeti fazlaysa, 3. Bir süre ortamı yumuşatmak gerekiyorsa.	1.Konu senin için önemliyse, 2. Karar verme sorumluluğu sana aitse, 3.Taraflar sorunu ertelemek istemiyorlarsa, 4.Acilen konuyla ilgilenmek gerekiyorsa.
Uzlaşma	1.Tarafların hedefleri uyuşuyorsa, 2.Taraflar eşit derecede güçlü ise, 3.Fikir birliğine ulaşamıyorsa, 4.İşbirliği veya rekabet stili başarılı olmayacaksa, 5.Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm bulunması gerekiyorsa.	1.Bir tarafa daha güçlü ise, 2.Sorun, sorun çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşıkça.

**Kaynak:** Rahim, M.A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. The International Journal of Conflict Management, 13 (3), s.219.

#### **9.4.1. Otokratik Liderlik Stili**

Otoriter lider tipi, insan doğasına olumsuz bakar; insanın kötü, tembel ve kaytarıcı olduğunu düşünür; çalışanların sıkı bir kontrol altına alınması gerektiğine inanır; bu sebeple kararlarını bu çerçevede alır ve uygular; grubunun tepesinde durur ve grubu emirlerle yönetir; iletişime ve işbirliğine büyük oranda kapalıdır; çatışmaları da genellikle rekabet yöntemi ile çözme eğilimindedir.

Otokratik liderin benlik algısı çok yüksektir; kendisini kurumun amaçlarına ulaşılması açısından en kritik etken olarak algılar; kendi bilgi, beceri ve yeteneklerine, diğer çalışanlara

göre daha çok güvenir; kendi karar ve görüşlerinde dayatır; değerlendirmeleri, ödül ve cezaları kişisel bakış açılarına göre verir. Bu stili benimsemiş yöneticilere göre yönetici-çalışan arasında hiyerarşiyi içeren bir ilişki olmalı; kurum içindeki tüm kararlar lider tarafından alınmalı; kurumun amaçlarına ulaşmak için çoğu zaman zorlayıcı güç kullanılmalıdır.

Genellikle zorlayıcı gücü kullanan kişi, kendi fikrinin başkasının fikriyle uyumlu olup olmadığına bakmaz. Yönetici-işgören ilişkilerinde sosyal anlamda mesafe vardır, yönetici ve işgören arasında etkili iletişimden de bahsetmek mümkün değildir (Karip, 2003:7; Şimşek ve diğ., 2001:167-168)

Otokratik liderlik stili, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğüne aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlığına sahipse böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecek ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğuna inanılacaktır. Otokratik liderlik stiline en önemli sakıncası, liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inançlarını ve duygularını hiç dikkate almamasıdır. Bu durum zamanla yönetime karşı nefret, moral bozukluğu, grup içi çatışma ve anlaşmazlığı gündeme getirir; yaratıcılık ve yenilik etkinlikleri azalır (Şimşek ve diğ., 2001:167-168).

Otoriter liderlik konusundaki olumsuz görüşlere rağmen, bazen yapılan işin doğası gereği, bazen de acil ve kritik durumlarda otoriter davranmayı gerektirecek ortam ve şartlar da her zaman mevcuttur. Özellikle askerlikte ve güvenlik hizmetlerinde, milli güvenliğin gereği olan hususlarda, suçluluğu kesin olarak ispatlanmış kişilere karşı adli hizmetlerde; kurumlardaki görevi kasten savaştıran veya kötüye kullanarak disiplinsizlik yapan çalışanlara karşı; kamu kaynaklarının etkin kullanımı ve israfın önlenmesi konusunda otoriter davranmak daha doğru bir yöntem olacaktır.

#### **9.4.2. İlgisiz Liderlik Stili**

İlgisiz lider tipi insan doğasına iyimser bakar, insanın doğuştan iyi olduğuna, işbirliğine ve karşılıklı yardımlaşmaya eğilimli olduğuna inanır; grup üyelerine bilgi verir ama duygusal olarak grupta kaynaşmaz, grup eylemlerine pek az katılır; çatışma çözümünde uyum ve kaçınma yöntemlerini sıkça kullanır.

İlgisiz stilde liderin özellikle insancıl yönü öne çıkar, işbirliğine önem verir, yetki devredebilir, çalışanların becerilerine güvenir, çalışanları destekler ve cesaretlendirir, örgütsel amaçlara ulaşmada etki gücü düşüktür, kişilerarası ilişkilerde güçlü bir etkiye sahiptir, çatışmalı ortamlardan kaçınır, kurum iklimini güçlü bir şekilde etkiler.

İlgisiz liderlik stilini sergileyen yöneticiler, işgörenlerine güvenirlere. Onların temel gereksinimlerinin karşılanması durumunda performanslarını üst düzeyde sergileyebilecekleri ve uyum içinde çalışabilecekleri yönünde bir inanca sahiptirler (Şimşek ve diğ., 2001).

İlgisiz liderlik stiline belirsizlik, güçsüzlük, düzensizlik ve başboşluk ortaya çıkaran bir yönetim anlayışı olarak değerlendirildiği görülmektedir. İlgisiz liderlik stilini benimsemiş yönetici örgütün amaçlarına ulaşılmasında alınacak ussal kararlardan çok duygusal kararlar alma eğilimindedir. Bu da işgörenlerde bir belirsizlik yaratacağından dolayı, huzursuz bir ortamda çatışma kaçınılmaz olacaktır. Söz konusu bu liderlik stiline göre olası çatışmalar örgütsel bazda değil daha çok kişisel çıkar ve rahatlama adına ortaya çıkan "işlevsiz" çatışmalar olarak değerlendirilmelidir. Önlem alınmadığında, çatışmalı ortamda kendi kendini motive etmekle görevli işgörenlerde zamanla işe karşı bir soğukluk meydana gelebilir. Bu durum ise iş doyum düzeyinin düşmesine neden olabilir ve otokratik liderlik stiline kullanıldığı yönetim anlayışında olduğu gibi, mesleki tükenmişliğin ortaya çıkardığı saldırgan davranışların doğmasına neden olabilir. İşgören kendini güvende hissetmediği için, sorunlarla baş etmede kendi yöntemlerine başvurarak, çatışmalı ortamların kaos ortamına dönüşmesine neden olabilir.

Bu durum özellikle kriz dönemlerinde örgütün dağılmasına neden olabilir (Şimşek ve diğ., 2001:168).

### 9.4.3. Demokratik Liderlik Stili

Demokratik lider tipi ise insan doğasının hem iyi hem kötü olduğunu (karmaşık), insanın zamana ve duruma göre değişik davranışlar sergileyebileceğini düşünür; üyelerine yöneltici önerilerde bulunur, onlara moral verir, onları motive eder, grupla işbirliği yapar, bu da grubu daha olumlu davranışlara yöneltir, moral ve verimliliği de olumlu yönde etkiler; çatışma çözümünde öncelikle işbirliği yöntemi olmak üzere, durum ve şartlara göre diğer çatışma yönetim yöntemlerinin hepsini kullanır.

Demokratik liderlik stilindeki yöneticiler, bilgi akışını sağlar ve şeffaftır; kurumun amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla çalışanların farklı ve karşıt düşüncelerini ifade etmelerine fırsat verir; çalışanların çok yönlü gelişimlerini destek ve onlara rehberlik eder; cezadan çok ödül sistemini uygular; olağanüstü dönemler hariç, karar verme sürecinde çalışan katılımına ve istişareye özen gösterir. Demokratik lider, çatışmayı sağlıklı bir düzeyde tutarak, kurum ve çalışanları açısından olumlu sonuçlanmasına çabalar; kurum faaliyetlerinin, kişisel çıkarlar adına saldırgan davranışların en az gözlemlendiği ortamlarda yürütülmesini ister.

Demokratik lider çatışmalı ortamlarda sadece bireylerin davranışlarını değiştirmenin yanı sıra onların çatışma konusundaki düşüncelerini, duygularını da değiştirmeye çalışır. Demokratik lider çatışmaya neden olan yolları ve sebepleri bulma çabasıdadır. Dolayısıyla çatışmanın çözümlenmesinde farklı teknikler devreye sokulduğundan, uzun bir sürece gereksinim duyulur. Demokratik lider rekabet ortamı oluşturma, örgüt içi rotasyon, takım oluşturma, kaynakları arttırma, beceri geliştirme eğitimi, örgüt geliştirme gibi çatışma yönetimi girişimlerinde bulunabilmektedir(Özkalp ve Kırel, 2001: 406-407).

### Bir Kaç Öneri ve Sonuç

Bu çalışmada, çatışma olgusu birey, grup ve kurum açısından genel olarak incelenmiş, yaşanabilecek çatışmanın hangi yol ve yöntemlerle çözülebileceği, çatışmaya yöneticilerin yaklaşımı genel ve özet olarak izah edilmeye çalışılmış olmakla birlikte, konu kurum ile çalışanları arasında yaşanacak çatışma özeline indirildiğinde, çatışmanın çözümü sürecinde uygulanabilecek tedbirlerin bazıları da;

1-Öncelikle, hem kurum hem de çalışan yükümlülüklerini dikkate alarak, ilgili mevzuatı ve kurumda yerleşik kuralları herkese eşit, adaletle ve şeffaflıkla uygulamak,

2-Çatışma sebebi yapılan işin belirsizliği ise iş tanımını açıkça belirlemek ve çalışanı bilgilendirmek,

3-Çatışmanın çözümü için kurum içinde istişare, fikir jimnastiği yapmak,

4- Kurum üst yöneticilerinin ve çalışanların kabullenebileceği kişi/kişilerin desteğine ve hakemliğine başvurmak,

5-Çalışanların işbirliğinde ulaşılabilecek, süreli kurumsal hedefler belirlemek,

6-Dikkati kurum dışındaki bir rakibe yönlendirerek, o kurumla yarışma ortamı oluşturarak kurumsal dayanışma ve işbirliğini arttırmak,

7-Çatışan çalışanların kurum içinde odasını, yerini, bölümünü, pozisyonunu değiştirmek,

8-Her türlü tedbire rağmen çözüme kavuşturulamayan çatışmanın kurumun tüm birimlerine yayılması, tüm çalışanları olumsuz etkilemesi, kurum faaliyetlerinin sürekli olarak



aksamasına yol açması durumunda da kurum yöneticisinin, gerektiğinde de çatışmaya taraf olan tüm çalışanların yerini değiştirmek,

9-Çatışmayı başlatan ve fonksiyonel olmayacak şekilde, kuruma zarar verecek boyutta, kasıtlı olarak ve sürekli devam ettiren çalışanın, hukuki gerekçelere uygun olarak işine son vermek olarak sıralamak mümkündür.

Sosyal bilimlerde, özellikle de insan davranışlarını inceleyen disiplinlerde araştırmalar, varsayımlar ve bulgular ağırlıklı olarak soyut ve nitel özellik taşır; araştırmaların bulguları her olaya genellenemez; dolayısıyla geçerlik ve güvenilirlik oranı düşüktür. Bu sebeple, bir sorunun en iyi çözüm yolunun olmadığını; ortam ve şartlara göre en uygun çözüm yolunun olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, bir yöneticinin hem normal yönetim faaliyetleri sırasında hem de çatışma ve kriz dönemlerinde, aynı anda veya farklı zamanlarda otoriter, ilgisiz veya demokratik liderlik tutum ve davranışlarını karışık olarak sergilemesi mümkündür. Yine bir yöneticinin çatışmanın çözümü için birden fazla strateji ve taktik kullanması da normal bir tutum ve davranıştır. Yaşanan olaylar birbirinin aynısı olmayacağından, çözüm yolları da farklı olacaktır.

Gerek insanlar arası, gerekse kurumlar arası sorunların çözümüne, her türlü tutum ve davranışlarda ölçülü olunarak, diğer bir deyişle ifrat ve tefritte aşırıya kaçmadan empati, etkin iletişim ve işbirliği yoluyla ulaşılır. Bu şekilde, hem kurumun hem de çalışanın faydasına olacak, dengeli ve uzun vadeli bir çözüm bulmak daha da kolaylaşacaktır. Empati, insanın kendini başkasının yerine koyabilme olgunluğu; etkin iletişim de sorunun çözümü için, ortam ve şartlara göre en uygun işbirliği tarzıdır. Bir insan, kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa, kendisi de başkalarına o şekilde davrandığı takdirde empati gerçekleşmiş olur. Özellikle kızgınlık ve anlaşmazlık durumlarında, insanın sabır göstererek, bir daha düşünerek kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi sorunları daha kolay çözecek, ortaya çıkması muhtemel, telafisi güç ve imkansız zararların önüne geçecektir.

Bütün bunların yanında, gerek devlet kurumlarında, gerekse özel kuruluşlarda yönetici olarak çalışan veya çalışacak olan kişilerin kriz yönetimi, sorun çözme ve çatışma yönetimi, stresle mücadele konularını mutlaka bilmesi; bu beklentiye katkı açısından üniversitelerin eğitim programlarında, özellikle de kurumların yönetici yetiştirme ve hizmet içi eğitim programlarında bu konulara mutlaka yer verilmesi, kamu hizmetlerinin daha iyi yürütülmesi açısından uygun bir tedbir olacaktır. Kasım 2017- Aliğa/İzmir

### **Kaynakça**

- Amason, Allen C. (1996). "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams". The Academy of Management Journal, 39(1), p.123-148.
- Ceyhan, Esra (Ed.) (2016). Çatışma ve Stres Yönetimi. Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir.
- Jehn, Karen A. and Mannix, Elizabeth A. (2001). "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance". The Academy of Management Journal, 44(2), p.238-251.
- Karip, Emin (2003). Çatışma Yönetimi. Geliştirilmiş 3. Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Khan, Umar A. (1999). "**Type of Administrator Differences in Work Satisfaction of Secondary School Administrator**", **Education**. Volume 113, No: 4, p. 574-578.
- Nelson, L. Debra and Quick, C. James (2009). Understanding Organizational Behavior. South-Western College Publications.
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2001). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları No: 149, Eskişehir.
- Rahim, M. Afzalur (2002). "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict". The International Journal of Conflict Management, 13, p.206-235. <http://193.140.134.6/~gokturk/sbox/Rahimtowarddevtheory.pdf> (Erişim Tarihi: 03.11.2017)
- Rahim, M. Afzalur; Garrett, Jan Edward; Buntzman, Gabriel E. (1992). "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations." Journal of Business Ethics, 11(5-6), p.423-433. [https://www.academia.edu/1304800/Ethics\\_of\\_managing\\_interpersonal\\_conflict\\_in\\_organizations](https://www.academia.edu/1304800/Ethics_of_managing_interpersonal_conflict_in_organizations) (Erişim Tarihi: 03.11.2017).
- Sorenson, Ritch L. (1999). "Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses." Family Business Review, 12, P.325-339.
- Şimşek, M. Şerif; Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış. 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Thomas, Kenneth W. and Kilmann, Ralph H. (2008). Thomans-Kilmann Conflict Mode Instrument. Report Prepared for Jane Sample. [http://www.kilmanniagnostics.com/sites/default/files/TKI\\_Sample\\_Report.pdf](http://www.kilmanniagnostics.com/sites/default/files/TKI_Sample_Report.pdf) (Erişim Tarihi: 04.11.2017).