

ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE ÖRGÜT VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ

Arş.Gör. Murat AKÇAKAYA*

GİRİŞ

Örgütlerin içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir. Örgütlerde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaçlar ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollar, sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar vb. uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olmaktadır. Yöneticiler bu farklılıkları en uygun biçimde yöneterek, onları örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirmelidirler.

Çatışma, iki ya da daha fazla seçenekten birisini tercih etme durumuyla karşı karşıya kalındığında ortaya çıkan görüş ayrılığı olarak düşünüldüğünde, örgüt yaşamında sadece kaçınılmaz olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel yaşamın önemli bir parçası haline gelir. Böylece bir çatışma durumu, farklı seçeneklerin tartışılmasını ve farklı çözüm yollarının önerilmesini sağlar.

Örgüt içerisinde bireyler, görevlerin belirsizliği, bilgilerin alt düzeylerden sağlanması, haksız görev dağılımları, ulaşılamayacak hedefler vb. sorun alanlarında sürekli çatışma yaşarlar. Araştırmacılar genelde çatışmanın olumlu olduğu konusunda birleşirler. Ancak, tüm çatışmaların çok iyi yönetilerek en iyi sonucun alınması gerekmektedir. Modern yönetim anlayışına göre bir örgütte çatışmalar kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Dolayısıyla, yöneticiye düşen, bu çatışmaları örgütün amaçlarına ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir. Çünkü, günümüzde yöneticilik, temelinde insan davranışının bulunduğu örgütiçi çatışmaları örgüt amaçları doğrultusunda ve onlara katkıda bulunacak şekilde yönetme ve onlara rasyonel çözümler getirebilme olgusu haline gelmiş bulunmaktadır.

Çatışma yönetiminin örgüt verimliliğine etkisinin incelendiği çalışma üç ana başlık altında ele alınmıştır. Önce örgütsel çatışma kavramı ve yönetim kuramlarındaki yeri ile rekabet ve işbirliği kavramları ele alınmış,

* Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü.

örgütsel çatışma süreci ortaya konmuştur. Daha sonra örgütsel çatışmanın nedenleri, çatışma türleri ve çatışmanın yönetiminde kullanılan yöntemler incelenmiş; son olarak örgütsel çatışmanın örgüt verimliliğine etkisi ile olumlu ve olumsuz yönleri ele alınarak çalışma sona erdirilmiştir.

I- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

A- Örgütsel Çatışma Kavramı ve Yönetim Kuramlarındaki Yeri

Çatışmanın kesin bir tanımı yapmak oldukça zordur, çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme, çatışmanın temel unsurlarıdır.¹ En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir.²

Çatışma çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte genel anlamıyla; bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlülükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma şeklinde tanımlanabilir.³ Örgütsel çatışma, örgütte iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi veya gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyumsuzluk olarak tanımlanabilir.⁴ Örgütlerde çatışma, bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında bir karar verme durumunda bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıkları zaman ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler seçmesinde de ortaya çıkar.⁵ Ayrıca bir örgütte çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karış-

¹ KOÇEL, Tamer: İşletme Yöneticiliği – Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 7. Bası, İstanbul, Haziran 1999 s.489-490; ERTÜRK, Mümin: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın, 1. Baskı, İstanbul, Ekim 1995, s. 201.

² ERDOĞAN, İlhan: İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım – Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 266, 1. Baskı, İstanbul, Haziran 1996, s. 146.

³ CAN, Halil: Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara, 1999, s. 305.

⁴ ŞİMŞEK, M. şerif: Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara, Kasım 1999, s. 271.

⁵ ONARAN, Oğuz: Örgütlerde Karar Verme, AÜSBF Yayını, Ankara, 1975, s. 141.

masına neden olan olaylar olarak da tanımlanabilir.⁶ Çatışma, daha önceki çatışmaların ve çevresel koşulların etkileşiminin sonucu oluşur. Bu çevresel koşullar kıt kaynakların paylaşımı, amaç farklılıkları ve otonomi isteği ile ilgili olabilir. Daha önceki çatışmaların çevresel koşullarla etkileşimi potansiyel çatışmayı oluşturur. Potansiyel çatışmanın örgüt içi ve örgüt çevresinde oluşan gerilimlerle birlikte gelişimi çatışmanın hissedilmesine neden olur.⁷

Yönetim biliminde, örgütsel çatışma kavramına ilk dikkati çeken Marry Parker Follet olmuştur. Follet, örgüt yöneticilerinin örgütsel çatışmayı çözmek için, güç kullanımı, uzlaştırma ve bütünleştirme olmak üzere üç ayrı seçeneğe sahip olduklarını belirtmiştir.⁸

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar üzerinde üç temel yaklaşımdan sözedilebilmektedir. Bunlar geleneksel, davranışsal ve etkileşimci yaklaşımlar şeklinde sıralanabilir.⁹ Dikkatle incelendiğinde, bu yaklaşımların örgüt ve yönetim konusunda geliştirilen yönetim kuramlarından başka bir şey olmadıkları görülecektir.

Klasik yönetim düşüncesine göre, çatışma arzu edilmeyen bir olaydır. Mümkünse bundan kaçınılmalı ve meydana geldiği anda hemen çözümlenerek ortadan kaldırılmalıdır. Bu tutum, klasik düşünce içinde, Taylor'un öncülüğünü yaptığı Bilimsel Yönetim Hareketi, Henri Fayol'un öncülüğünde gelişen Yönetim Teorisi ve Weber'in Bürokrasi Teorisinde de üstü kapalı olarak yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, rasyonel bir örgüt yapısının geliştirilmesini öngörürler.¹⁰ Bu yaklaşımda, çatışma genel olarak yıkıcıdır ve yönetimin bu anlamda görevi örgütü çatışmalardan korumaktır.¹¹

Neoklasik yaklaşıma göre de çatışma örgütler için istenmeyen bir olgudur; örgütün ahengini bozmakta, karışıklık yaratmaktadır; ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirlerin alınması gerekmektedir.

⁶ EREN, Erol: Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Bası, İstanbul, Mart 1996, s. 456.

⁷ KARİP, Emin: Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara, Kasım 1999, s. 2-3.

⁸ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara, Ocak 2000, s. 220.

⁹ ROBBİNS, Stephan P.: Managing Organizational Conflict, Englewood Cliffs, N.J., Printice - Hall, 1974, s. 146.

¹⁰ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 202.

¹¹ TENGİLİMOĞLU, Dilaver: "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 2, 1991, s. 124.

tedir.¹² Bu yaklaşıma göre, bütün çatışmalar yıkıcı değildir ve bazı grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları olabilir.¹³

Modern yaklaşıma göre ise; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar, bunlarda ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlardır. örgütlerde çatışmanın azı ve çoğu örgüt amaçları bakımından zararlı olmasına karşın, optimal düzeyde bir çatışma her zaman teşvik edilir. Belli bir düzeyde çatışmanın varlığı, örgütlerde yeniliği, gelişmeyi, yaratıcılığı, etkinliği vb. teşvik eder.¹⁴ Çatışma konusunun örgüt kuramlarında ne şekilde ele alındığını, aşağıdaki şekilde de ortaya koyabiliriz :¹⁵

Geleneksel Yaklaşım (Klasik ve Neoklasik)	Modern Yaklaşım (Etkileşim Modeli)
1. Çatışma kaçınılabilir.	1. Çatışma kaçınılmazdır.
2. Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkarılır.	2. Çatışma; örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar ve benzeri çeşitli nedenlerden kaynaklanır.
3. Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimal iş başarımını (performans) engeller.	3. Çatışma, değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir.
4. Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.	4. Yönetimin görevi, çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek biçimde yönetmektir.
5. Optimal örgütsel iş başarımını çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.	5. Optimal örgütsel iş başarımını makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar.

B- Çatışma, Rekabet ve İşbirliği Kavramları

¹² ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 273.

¹³ ERTEKİN, Yücel: "Örgütsel Çatışma", (Ed. T. Ergun), Yönetim Psikolojisi II, TODAİE, Ankara, 1982, s. 474.

¹⁴ PEKER, Ömer: Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları No: 258, Ankara, 1995 s. 143; KORKMAZ, Sezer: "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1, 1994, s. 81.

¹⁵ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 274.

Birbirinden çok farklı ortam ve düzeylerde ortaya çıkan çatışma kavramını tanımlamanın güç olduğu ifade etmiştik. Bu kavramı tanımlama ve anlamayı güçleştiren bir başka neden de uygulamada bu olgunun rekabetle ilişkisinden kaynaklanmaktadır.

Çatışma ile rekabet arasında ayırım yapmada çoğu zaman güçlükle karşılaşılmaktadır. Rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmanın mümkün olmadığı, fakat hedefe varma çabalarında birinin diğerine müdahale edemediği durumlarda sözkonusu olan bir olgudur. Örneğin; bir örgütte belirlenen üretim hedeflerine daha önce ulaşmaya çalışan iki üretim ekibinin durumu rekabetin çarpıcı bir şeklini yansıtır.¹⁶ Rekabet ilgili tarafların birbirlerine uyumlu olmadıkları, fakat birbirlerinin işlerine de karışmadıkları durumlarda mevcuttur. Buna karşılık, taraflardan birinin diğerine müdahale olanak veya fırsatı varsa ve buna dayanarak müdahalede bulunuyorsa, durum artık rekabetten çatışmaya dönüşüyor demektir.

Çatışma ile ilişkilendirilen bir diğer kavram da işbirliği kavramıdır. İşbirliği, iki veya daha fazla kişi veya grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarını anlamına gelir. Tarafların aynı anda hem işbirliği hem de çatışma içinde bulunmaları mümkündür. Başka bir ifadeyle, işbirliğinin karşıtı çatışma değil, fakat işbirliği yapmamaktadır. Örneğin, iki taraf belirli amaçlara ulaşma konusunda işbirliği içinde olabilir, fakat sözkonusu amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği hususunda şiddetli bir anlaşmazlığa düşebilirler.¹⁷ Gerçekte, çatışmanın yönetiminden söz ederken, yöneticilerin çatışma ve işbirliği arasında en etkili dengeyi bulmaya çalışmaları gerektiğini ifade etmek istiyoruz.

Rekabet ve işbirliği, örgütlerin yaşamında önemli bir yer tutar. Örneğin, rekabet, bir örgütün kendisini yenilemesi için etkili bir faktör olabilir. Aynı zamanda, çalışanlar ve birimler arasındaki rekabet, yıkıcı olmamak koşuluyla daha yüksek düzeylerdeki amaçlara ulaşmakta güçlü bir teşvik faktörü olabilir.

C- Örgütsel Çatışma Süreci

Örgütlerde çatışma dört aşamada gerçekleşir. Potansiyel çatışma adı verilen ilk aşamada çatışma doğuracak nedenlerin varlığı söz konusudur. Bunlar doğrudan çatışmaya yönelik olmayabilir ama çatışmanın varlığı için gereklidir. Bu nedenler iletişim, yapı ve kişilik değişkenleridir. İletişim nedenleri anlam güçlükleri, yanlış anlama ve gürültü gibi nedenlerdir. Yapısal değişkenler büyüklük, uzmanlaşma derecesi, yetki alanlarının

¹⁶ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 202.

¹⁷ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 275.

belirginlik durumu, önderlik tarzı, ödül sistemleri, karşılıklı bağımlılık derecesi ve kişilerin amaç uyumsuzlukları gibi nedenlerdir. Kişilik değişkenleri ise bireylerin değer sistemlerinde yatmaktadır. Örneğin, yapılan araştırmalar otoriter kişilerin potansiyel çatışmaya daha yatkın olduğunu göstermiştir. Çatışma sürecindeki ikinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleştirme evresidir. Birinci aşamadaki koşullar hayal kırıklığı yaratıyorsa, potansiyel uyumsuzluk gerçek düzeyine çıkmış olur. Çatışmanın üçüncü aşaması davranış aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet, işbirliği, uzlaşma, kaçınma ve uyarlanma biçiminde ortaya çıkar. Son evre ise çatışmanın sonuçları ile ilgilidir. Bu sonuçlar ya grup başarısını artırıcı (işlevsel) ya da düşürücü nitelikte olabilir.¹⁸

II- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN NEDENLERİ, ÇATIŞMA TÜRLERİ VE ÇATIŞMANIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

A- Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yönetilebilmesi için en önemli şart, bunların nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. En genel şekli ile örgütsel çatışmanın nedenleri olarak, bürokrasinin gelişmesine de yol açan, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma gösterilebilir.¹⁹ Bu çatışmaların bazılarının kaynakları kişilerin içinde, bazılarının ki kişiler arasında, bazılarının ise, örgütteki çeşitli birimler arasındadır.

Örgütlerde çatışma nedenlerini analitik bakımdan inceleyen düşünürler modern örgüt kuramının öncüleri sayılan March ve Simon'dur. Bu düşünürlere göre, örgütlerde çatışma kaynağı ve nedeni olan hususlar; örgüt için bağımlılıkların meydana getirdiği, amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu ve algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar olmak üzere üç gruba ayrılabilir.²⁰

Örgütsel çatışmalar iletişim sorunlarına, örgütsel yapıya, insan faktörüne, kıt kaynaklara ya da kültürel farklılıklara bağlı olarak ortaya çıkabilir.²¹ Örgütsel çatışmanın üç potansiyel kaynağının olduğu ve bunların; kıt kaynaklar üzerinde rekabet, özerklik sorunu ve görüş ayrılığı olduğu şeklinde de görüşleri sürülmektedir.²² Bir kaynakta, çatışmanın

¹⁸ CAN, Halil: a.g.e., s. 310; KARİP, Emin: a.g.e., s. 2-3.

¹⁹ ROBBINS,Stephan P.: a.g.e., s. 43.

²⁰ MARCH, James ve H. SIMON: Örgütler (Çev.: Ö. Bozkurt – Oğuz Onaran), TODAİE, Ankara, 1975, s. 135.

²¹ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 222.

²² OWENS, R.G.: Organizational Behavior in Education, 6th. Edition, USA: Allyn and Bacon, 1998, s. 236.

nedenleri şu şeklide sıralanmaktadır:²³ kıt kaynaklar, kümeleşme (doğal grupların oluşması gibi), ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş farklılığı, yenileşmeye karşı direnme eğilimi, kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi, yapısal bozukluklar (yetki, görev ve iş akımı karışıklığı gibi), yönetim biçimi (çalışanlara ters gelen yönetim) ve çatışma eğilimli kişilik. Ayrıca çatışma; yanlış anlama, duyarsız ve desteksiz ilişkiler, kapalı ve dürüst olmayan iletişim ile güven vermeyen ve akılcı olmayan yarışma ortamı gibi nedenlere bağlı olarak da ortaya çıkabilir.²⁴

Örgütlerde işbölümü, işlevsel bağımlılık, ortak karar verme, sınırlı kaynaklar, yeni uzmanlıklar, iletişim sistemi, örgütün büyüklüğü vb. etkenler de çatışma nedeni olarak gösterilmektedir. Bu etkenler aşağıda kısaca ele alınacaktır.

1- İşbölümü

Örgütlerde, toplu bir çabayı gerektiren bir işin, farklı bireylerce yürütülebilecek şeklide düzenlenmesi, yani işbölümüne gidilmesi gerekir. ancak, örgütlerde işbölümünün sonucunda, her birim kendi özel normlarını, değer yargılarını ve davranış biçimlerini geliştireceğinden, değişik işleri yapan birey ya da birimler arasında farklılaşma ortaya çıkar. Bu farklılaşma ise örgütsel çatışmaya neden olur.²⁵

2- İşlevsel Bağımlılık

Görevlerin tanımlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karşılıklardan doğar.²⁶ Bağımlılık durumunda, bir birimin görevini aksatması diğer birimin de görevinde aksamaya yol açacağından, çatışma kaçınılmaz olacaktır.

3- Ortak Karar Verme

Bir örgütteki birimlerin sınırlı bir kaynağa bağlılıkları arttıkça, söz konusu kaynağa ilişkin ortak karar verme gereksinimleri de artar. Kısaca, sınırlı kaynakların farklı birimler arasında paylaşılma zorunluluğu ortak karar vermeyi gerektirir. Bu durum söz konusu birimler arasında çatışmaya yol açar.²⁷

4- Sınırlı Kaynaklar

²³ BAŞARAN, İbrahim Ethem: Yönetimde İnsan İlişkileri, 2. Baskı, Ankara, 1998, s. 198.

²⁴ BALCI, Ali: Örgütsel Gelişme, Pegem Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 2000, s. 176.

²⁵ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 223.

²⁶ CAN, Halil: a.g.e., s. 311.

²⁷ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 210.

Bir örgütün sınırlı kaynaklara sahip olması, örgüt üyelerini bu kaynaklar için yarışmaya yöneltir. Bu yarışma, üyeler ya da gruplar arasında çatışmaya neden olur.²⁸

5- Yeni Uzmanlıklar

Örgüt içinde ortaya çıkan yeni uzmanlıklar, eski yönetimleri ve uzmanlıkları tehdit eder. Bu da örgüt için ilişkilerde çatışma doğurur. Bu durumda ortaya çıkan çatışma, yeni uzmanın bürokratik kurallara karşı gelmesi, bürokratik standartları kabul etmemesi, bürokratik denetime karşı direnmesi ve bürokrasiye koşullu bağlanması şekillerinde görülür.²⁹

6- İletişim Sistemi

Örgütlerde hiyerarşik düzende bilgiler aşağıdan yukarıya iletildikçe bozulmaya uğrar. Bunun sonucunda da bilgilerde netlik kaybolur. Söz-konusu bozulmalar yatay iletişimde de görülebilir.³⁰ İletişim, çatışma durumlarının yaratılmasında, yansıtılmasında ve bu durumlara çözüm bulunmasında önemli roller oynar.³¹ Örgütte bilgi akışının formal yetki kanalını izlememesi ya da değişikliğe uğraması; yetki ve bilginin dengeli bir biçimde dağıtılmaması örgütün iletişim sistemini bozar ve çatışmaya zemin hazırlar.

7- Örgütün Büyüklüğü

Araştırmalar, örgüt büyüklüğü ile çatışma arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu, yani örgüt büyüyüp karmaşıklaştıkça çatışmanın da arttığını göstermektedir. Küçük örgütlerde çatışmanın daha az oluşu, örgüt amaçlarının ve bu amaçlara ulaşmada kullanılacak araç ve yöntemlerin büyük örgütlere oranla daha belirgin ve daha az karmaşık olmasına bağlanmaktadır.³²

8- Personelin Farklılığı

Örgütlerde personel arasındaki farklılıklar da çatışmaya yol açmaktadır. Örneğin, geçici kadroda çalışanlar, devamlı kadroda çalışanlara

²⁸ MESCON, Michael H., ALBERT, Michael ve Franklin KHEDOURİ: Management, Third Edition, Harper and Row Publishers, New York, 1988, s. 559.

²⁹ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 224.

³⁰ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s. 364.

³¹ JONES, Tricia: "Communication Conflict", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, USA, 1990, s. 29; DAFT, Richard L: Management, Fourth Edition, The Dryden Press, New York, 1997, s. 608.

³² ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 224.

oranla daha çok ve daha yıkıcı çatışmaya yol açmaktadır. Öte yandan, örgütlerde devamlı personel değiştirmede çatışmayı artırmaktadır. Yine örgütlerde personel yaşı ile çatışma oranı arasında ters yönde bir ilişki (yaş arttıkça çatışma azalmakta) söz konusudur.³³

9- Denetim Biçimi

Örgütlerde yakından denetim çatışmayı artırmaktadır. Buna karşılık, çalışanların kendi kendilerini denetlediği ve kendi işini kendilerinin planladığı örgütlerde çatışma azalmaktadır. Ancak, çalışanların karar sürecine katılmaları, özellikle genel amaç ve değerler üzerinde görüş birliğine varılmamış örgütlerde, çatışmayı artırmaktadır.

10- Bireysel Davranış

Araştırmalar, örgütlerde, çalışanların kişilik yapıları, rol doygunlukları, statüleri ve sosyal etkileşimleri ile çatışma arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Örneğin, otoriter kişiliğe sahip, rol gereklerine ilişkin doyumsuzluk çeken ve algıladığı statü ile bulunduğu statü arasında fark olan çalışanların bulunduğu örgütlerde çatışma artmaktadır. Kişilerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları, çatışmaların önemli bir nedenidir.³⁴

11- Algılama Farklılıkları

Bölüm amaçlarının farklı oluşu, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunması, bilgi sağlamada bağımsız davranılması, zamanın farklı yorumlanması gibi birçok nedenden kaynaklanabilen algılama farklılıklarında çatışmaya neden olmaktadır.³⁵

12- Örgüt İçi Güç Mücadelesi

Örgüt çalışanları, sahip oldukları güç alanını genişletmek istediklerinde, alanlarına giren diğer çalışanlarla çatışma içine girebilirler. Burada çatışmanın doğabilmesi için, diğer çalışanların bu durumu algılamaları gerekmektedir.³⁶

B- Örgütsel Çatışma Türleri

Örgütlerde ortaya çıkan çatışmaları çeşitli yönlerden sınıflandırmak mümkündür. Örgütsel çatışma sınıflamaları, çatışmanın niteliği, ortaya

³³ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 212.

³⁴ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 496.

³⁵ CAN, Halil: a.g.e., s. 311.

³⁶ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 496.

çıkışı şekli, örgüt içindeki yeri ve çatışma tarafları gibi özellikler dikkate alınarak yapılmaktadır.³⁷ Biz bu kısımda en çok bilinen ve örgütleri akından ilgilendiren çatışma türlerini ele alacağız.

1- Örgütsel Çatışmanın Taraflara Göre Sınıflandırılması

a) Bireylerin Kendi İçindeki Çatışmalar

Kişinin kendi içindeki çatışma, kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler (davranışlar, kararlar) beklediği veya kendisinden, yapabileceğinden fazlasının beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa, kızgınlığa ve baskı altında kalmaya sevkeden çatışmadır.³⁸ Bu çatışmanın en yaygın şekli rol çatışmasıdır. Bu çatışma, kişinin iki ya da daha çok kaynaktan baskı altında tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır.³⁹

b) Bireylerarası Çatışmalar

Bu çatışma türü, daha çok kişisel farklılıklara dayanır. Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında bu tür çatışma çıkabilmektedir.⁴⁰

c) Bireyler ve Gruplararası Çatışmalar

Bu çatışma türü genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar.⁴¹ Daha çok, çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanır.⁴²

d) Gruplararası Çatışmalar

Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde rastlanan çatışma türüdür. Örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.⁴³ Genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle

³⁷ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 225.

³⁸ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 279.

³⁹ ERTEKİN, Yücel: Stres ve Yönetim, TODAİE, Ankara, 1993, s. 72.

⁴⁰ MESCON, Michael vd.: a.g.e., s. 557-558.

⁴¹ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 361.

⁴² ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 204.

⁴³ ALPER Steve, An TJOSVOLD, Kenneth S. LAW: "Conflict Management, Efficacy and Performance in organization Teams", Personnel Psychology, Autumn 2000, Vol. 53 Num. 3 s. 1; ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 279.

mücadeleye girmeleri sonucu doğmaktadır.⁴⁴ Bu çatışmaların yönetimi oldukça zordur. Çünkü yönetici, bir grup mensubu olarak çatışan taraflardan birisine mensup olabilir.⁴⁵

e) Örgütlerarası Çatışmalar

Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması sözkonusudur.⁴⁶ Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır.

2- Örgütsel Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

a) Dikey ve Yatay Çatışmalar

Örgüt hiyerarşisinde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında görülen çatışmadır.⁴⁷ Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türüdür.⁴⁸

b) Emir – Komuta ve Kurmay Çatışmaları

Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir – komuta ile kurmay personeli arasında görülür. Örgütlerde emir-komuta personeli dikey yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay personelin ise, bu yetkisi yoktur. Yalnızca uzmanlıktan kaynaklanan danışmanlık fonksiyonu görür. Bunlara rağmen her iki grup arasında çatışmalar yaşanır.

3- Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması

a) Potansiyel Çatışma

Bu çatışma türü, çatışmayı ortaya çıkaracak nedenleri gösterir. Örgüt içinde önemli farklılıkların olması, kaynakların kıt olması gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumdur.⁴⁹

b) Algılanan Çatışma

⁴⁴ VECCHIO, Robert P.: Organizational Behavior, Third Edition, The Dryden Press, Florida, 1995, s. 483-484.

⁴⁵ AKAT, İter ve Gönül BUDAK: İşletme Yönetimi, Beta Yay., İstanbul, 1994, s. 336.

⁴⁶ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 361.

⁴⁷ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 206.

⁴⁸ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 282.

⁴⁹ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 491.

Örgütlerde çalışan personelin çatışmalı durumları algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkan çatışma türüdür. Tarafların çatışmaya konu olan olay ve durumları algılama tarzları ile yakından ilgilidir.

c) Hissedilen Çatışma

Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eder. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler bu durumun en iyi göstergeleridir.

d) Açık Çatışma

Hissedilen çatışmalar daha çok duygularla ilişkili iken, bu çatışma türünde tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ön plandadır. Karşılıklı çatışma belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde görülür.⁵⁰

4- Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çatışma, fonksiyonel çatışmadır. Bunlar örgütün belirli bir bölümünde bazı problemlerin bulunduğunu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle, örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır.⁵¹ Bu yönüyle örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır.

Fonksiyonel olmayan çatışma ise, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmaları kapsamaktadır.⁵² Taşıdıkları bu özellikleri ile örgütlerin işleyişlerini engellemektedirler.

5- Diğer Örgütsel Çatışma Türleri

Rol çatışması; örgütlerde çalışanların rollerinde belirsizlik varsa, bu roller çalışan tarafından başka, rol takımınca başka türlü algılanıyorsa, roller çalışanın amacına ters düşüyorsa ya da çalışan birbirine zıt, farklı roller üstlenmişse ortaya çıkan çatışma türüdür.⁵³

Yetki çatışması; bir çalışmanın yetki alanına başka bir çalışanın girmesiyle ortaya çıkar. Çalışanın yetkisinin açık-seçik olmaması, yetki alanını genişletmek istemesi, yetkisini kullanmayı bilmemesi, sorumluluktan

⁵⁰ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 205-206.

⁵¹ MESCON, Michael vd.: a.g.e., s. 563.

⁵² ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 278; MESCON, Michael vd.: a.g.e., s. 563.

⁵³ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 493.

kaçması, birden çok üste karşı sorumlu olması, aynı yetkiyi başkasıyla paylaşması gibi nedenlerden kaynaklanır.⁵⁴

Kurumlaşmış çatışma ise, çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmaya yönelik çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının ve hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türüdür.⁵⁵ Buna örnek olarak işçi-işveren ilişkileri verilebilir.

C- Örgütsel Çatışmayı Yönetme Yolları

Her örgüt yöneticisi, bulunduğu görevin getirdiği bir zorunluluk olarak, örgütte oluşan çatışmaların çözümleyicisi durumundadır. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek zorundadırlar.⁵⁶ Eğer örgütlerde görülen çatışmalar rastlantılarla gelişmeye bırakılırsa ve yönetilmesi için çaba gösterilmez ise, örgütlerin verimliliği ve etkinliği azalabilir. Bu nedenle yönetici her türlü çatışma konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çatışma iyi yönetildiği takdirde büyüme için bir kaynak olabileceği gibi, bütünleşme için de bir teşvik olabilir.⁵⁷ Çatışma yönetiminin örgütlerde temel fonksiyonlardan birisi olmasından sonra, örgütün büyüme ve bütünleşmeye yönelik temel yönetim felsefesi ve ilkeleri, örgüt içi etkileşim sürecine bağlı olarak oluşma eğilimine girmiştir.⁵⁸

1- Örgütlerde Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler

Çatışmanın çözülmesinde başvurulan stratejileri "Kayıp-Kayıp", "Kazanç-Kayıp" ve "Kazanç-Kazanç" olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.⁵⁹ Ancak bu konuda izlenecek stratejiler uygulanırken; etkili bir zamanlama, bütün üyeleri anlayabilme, örgüt üyeliği misyonunu geliştirebilme, olumsuz sembolik politikaları ve siyaseti engelleme, belirli konular üzerinde odaklaşma ve sorunları çözmeye iradesini gösterme ve mevcut sorunlar ile izlenen politikaların gelişimini takip etme gibi hususlara da mutlaka dikkat etmek gerekmektedir.⁶⁰ Şimdi yukarıda adı geçen stratejileri kısaca açıklamaya çalışacağız.

⁵⁴ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 226.

⁵⁵ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 282.

⁵⁶ AKAT, İlker ve Gönül BUDAK: a.g.e., s. 337.

⁵⁷ TENGİLİMOĞLU, Dilaver: a.g.m., s. 123.

⁵⁸ LİKERT, Rensis ve D.G. BOWERS: "Conflict Strategies Related to Organizational Theories and Management Systems", Attitudes, Conflict and Social Change, Ed. Bert T. King, Elliot McGinnes, Academic Press, New York, USA, 1972, s. 105.

⁵⁹ DAVIS, Keith: Human Behavior at Work, Mc Graw Hill Books, USA, 1981, s. 181.

⁶⁰ YATES, Douglas Jr.: The Politics of Management, Jossey – Bass Publishers, USA, 1987, s. 145-155.

a) Kayıp – Kayıp Stratejisi

Çatışmanın bu şekilde çözülmesi sonucunda çatışan her iki taraf da kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında orta yol bulunabilir; taraflardan biri tatmin edilerek bertaraf edilebilir; hakeme başvurulabilir; çözüm için bürokratik kurallar denenebilir.⁶¹

b) Kazanç – Kayıp Stratejisi

Çalışanın, yenilginin karşılığını daha sonra almayı düşünerek, yenilgiyi karşı tarafın çıkarına peşinen kabul edip çatışmaya son vermesidir.⁶²

c) Kazanç – Kazanç Stratejisi

Çatışmanın, tarafların karşılıklı tatmin olmasıyla sonuçlandırılmasıdır. bu çözümleme, hem birey hem de örgüt açısından en olumlu sonucu veren stratejidir.⁶³ Her iki tarafın enerji ve yaratıcılığı, diğer tarafı yenmek yerine sorunu çözmeye yönelmiştir.

2- Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Kullanılan Yöntemler

Örgütte yaptığı en önemli işlerden birisi personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmek olan yönetici, bunu yaparken dört safhadan oluşan bir süreç izleyebilir :⁶⁴

(mevcut çatışmaların teşhisi,

(bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,

(çatışmayı yönetecek veya çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve birinin uygulanması,

(sonucun izlenmesi.

Örgütlerde, çatışmanın yönetiminde kullanılan yöntemleri kısaca ele almaya çalışalım.

a) Kaçınma Yöntemi

Çatışmanın çözümünde yönetici aktif rol olmaktan kaçınır ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakır. Bu durumda çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır.⁶⁵ Dolayısıyla uzun dönemde çözüm bulunmadığı

⁶¹ ERDOĞAN, İlhan: a.g.e., s. 188.

⁶² TENGİLİMOĞLU, Dilaver: a.g.m., s. 137.

⁶³ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 232.

⁶⁴ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 496-497.

⁶⁵ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 288.

için ilerde sorunla karşılaşma kaçınılmaz olacaktır.⁶⁶ Hatta çatışmanın kronikleşmesi bile mümkündür.⁶⁷

b) Yumuşatma Yöntemi

Bu yöntem, çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir.⁶⁸ Bu davranışı ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birlik ve dayanışma halinde olmaya teşvik eder.

c) Güç Kullanma Yöntemi

Bu yöntem çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amacındadır. Ayrıca taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine neden olmaktadır. Bu yolu izleyen yönetici, "Burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır" diyerek kendi ağırlığını hissettirir.⁶⁹

d) Çoğunluk Oyu Yöntemi

Bu yöntemin esası, belirli çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolun izlenmesidir. Üyeler izlenen yöntemin adil olduğuna inanırlarsa bu yöntem başarılı olabilir. Ancak grup üyeleri oylarını serbestçe kullanabilmelidir.

e) Uzlaşma Yöntemi

Hem işbirliği, hem de kendi çıkarını koruma eğilimlerinin yüksek olduğu bu yöntemde, her iki tarafında çıkarlarının korunması söz konusu olduğundan, taraflar çatışmayı çözmek için birlikte hareket ederler.⁷⁰

f) Problem Çözme Yöntemi

Bu yöntemde taraflarca kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiçbiri herhangi bir fedakarlığa katlanmış olmaz. Taraflarca bir orta yol aranır.⁷¹ Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile, konunun açık olarak ve ayrıntılı olarak tartışılmasını sağlar.

g) Örgütsel İlişkileri Değiştirme Yöntemi

⁶⁶ CAN, Halil: a.g.e., s. 312.

⁶⁷ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 216.

⁶⁸ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 499.

⁶⁹ AKAT, İlker ve Gönül BUDAK: a.g.e., s. 338.

⁷⁰ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 231.

⁷¹ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 289.

Bu yöntemin gereği olarak örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi söz konusudur.⁷² Burada teme olarak örgütsel davranış alınır. Tüm örgüt üyelerinin davranışları eğitim yolu ile istenen şekilde değiştirilmeye çalışılır. Bu alanda Eğitim Grubu (T-Group), Duyarlılık Eğitimi, Örnek Olay İncelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışmaları gibi eğitim teknikleri uygulanır.⁷³

h) Kaynakların Artırılması Yöntemi

Örgütte sınırlı kaynakların olması durumunda, bir grubun başarısı karşısında diğerinin zararı söz konusu olacaktır. Bundan dolayı ancak kaynaklar artırıldığı takdirde bütün grupları tatmin etme imkanına kavuşulacaktır.⁷⁴ Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların herbirine istediği imkanlar sağlandığında, çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır.

ı) Üstün amaçlar Yöntemi

Bu yöntemde çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların, aralarındaki farklılıkların bir tarafa bırakılarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için uğraşılır.⁷⁵ Bu yöntem çatışmalara kesin bir çözüm getirmez. Baskı altına alınarak kısa bir süre için erteler. Bunun yanında, tarafların üzerinde birleşecekleri üstün bir amacı belirlemek oldukça zordur.⁷⁶

i) Hakeme Başvurma Yöntemi

Örgüt içinde tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticinin de tarafları anlaşmaya ikna edemediği durumlarda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişiye başvurulur. Ancak her iki taraf da verilen kararı saygı ile karşılamalıdır.⁷⁷ Günümüzde bu yöntem, özellikle çalışan – yönetim çatışmalarında sıkça görülmektedir. Verimlilik, etkinlik ve zaman kazanımı açısından, sorunlar karşısında yargıya başvurma yönteminden daha yararlı bir yöntemdir.⁷⁸

j) Politik Araçlar Yöntemi

⁷² KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 500.

⁷³ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 219.

⁷⁴ CAN, Halil: a.g.e., s. 312.

⁷⁵ KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 499.

⁷⁶ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 218.

⁷⁷ CAN, Halil: a.g.e., s. 313.

⁷⁸ BUNTZMAN, Gabriel: "Mediation and Arbitration", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, USA, 1990, s. 105.

Bu yöntemde, örgüt yöneticisi, çatışmaya neden olan taraflara, bundan vazgeçmeleri halinde çeşitli vaadlerde bulunur. Tarafları, yeni kazanımlar elde edeceklerini düşünerek, çatışmadan vazgeçerler.⁷⁹

Buraya kadar anlatmaya çalıştığımız çatışma çözüm yöntemlerinin hangisinin hangi olay karşısında kullanılacağına cevabını bulmak zordur. Zira buna cevap verebilmek için, öncelikle çatışmanın sebeplerini teşhis etmek gerekir. Her olay için geçerli bir çatışma çözüm yöntemi yoktur. Her çatışma biçiminin çözümünde farklı yöntemlerin kullanılması uygun gözükmemektedir. Bu durumda, çatışmaları yönetmek veya yönlendirmek durumunda kalan bir yöneticinin kullanabileceği model veya sınıflama "koşullara" ve "durumlara" ağırlık veren durumsallık modeli (yaklaşımı) olmalıdır.

Adı geçen tüm çatışma yönetimi teknikleri, yöneticilerin bunları uygulamadaki becerilerine, örgütün yapısına ve içinde bulunulan şartlara göre farklı şekillerde kullanılabilir. Bu noktada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yönetici bu süreçte tarafsız bir rol üstlenmeli, gücünü ve otoritesini çatışmaya çözüme ve tarafları birbirine yaklaştırmada kullanmalıdır.

III- ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN ÖRGÜT VERİMLİLİĞİNE ETKİSİ VE OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

A- Örgütsel Çatışmanın Örgüt Verimliliğine Etkisi

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü çok önemli fonksiyonların yanında, örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir konumda yer alır. Liderlik, etkili yönetim, planlama, takım çalışması, yaratıcılık, amaçların belirlenmesi, sorun çözme ve örgütün yeniden yapılandırılması vb. noktalarındaki başarı, çatışma yönetimindeki başarı oranına bağlıdır.⁸⁰ Çatışma yöntemindeki başarı oranı ise, başarılı kabul edilen örgütlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Başarılı örgütler, çatışmaların yönetiminde sahip oldukları üstünlüklerini, taşıdıkları özelliklerinden dolayı sağlarlar. Bu özellikleri şu şekilde sıralayabiliriz :⁸¹

(En başta bu tür örgütler çatışmalar için hazırlıklıdır. Bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkan tanıyan bir ortam hazırlarlar.

⁷⁹ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 220.

⁸⁰ MAYER, Richard J.: Conflict Management, Battelle Press, USA, 1989, s. 71.

⁸¹ ERDOĞAN, İlhan: a.g.e., s. 181-182.

(Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt bu tür yeteneklerin ortaya daha belirgin bir şekilde çıkması ve geliştirilmesi için özel çaba sarf eder.

(Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır.

Modern yönetim ve örgüt anlayışına göre, çatışmalar kaçınılmazdır ve örgütlerin etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması da zorunludur. Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vb. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün varlığını sürdürmesi tehlikeye düşecektir.⁸² Ayrıca örgütün amaçları doğrultusunda ve iyi yönetilmeyen çatışmaların, örgütsel performansı, örgütün verimliliğini ve çalışanların olumsuz yönde etkileyeceği ifade edilmektedir.⁸³

Örgütsel amaçların gerçekleşmesine olumlu yönde katkıda bulunan optimal düzeyde fonksiyonel çatışma noktasında, örgütsel performans düzeyi (iş başarımı) en yüksek düzeyde bulunmaktadır.

Günümüzde çatışma örgütlerde olumlu ve yönetilebilir bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu olumsuzun; çatışma sayesinde örgütlerde değişik içerikli davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağladığı ve bireylerin yaratıcılığının güçlendirildiği, uzmanlık alanlarının örgütün tüm düzeyine yayılmasına sağladığı bir süreç olduğu gerçeği ile karşı karşıya olduğumuzu da kabul etmemiz gerekmektedir.⁸⁴

Örgütlerde, yöneticilerin personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları, örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmelerini gerektiren bu süreç genel olarak birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; potansiyel muhalefet, kavrama ve kişiselleştirme, davranış ve sonuçlar şeklinde belirtilebilir.⁸⁵

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasına ve bu so-

⁸² KOÇEL, Tamer: a.g.e., s. 490.

⁸³ HUCZYNSKI, Andrzej ve David A. BUCHANAN: Organizational Behaviour, Prentice Hall, Second Edition, New York, 1991, s. 573-574.

⁸⁴ KEFECİOĞLU, Tamer: "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek, MESS Yayınları, Nisan 1999, s. 98.

⁸⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz., DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 369-373.

runların çözümü için çaba harcanmasına neden olmaktadır. Çatışmalar örgüt içi gerekli olan değişimin yolunu açabilir. Örgüt içi karşıt gruplar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olanların artırılmasını sağlayabilir.⁸⁶ Ancak çatışmanın bu yararlarından kaynaklanan öneminin sonuç verebilmesi için etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir. Yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunurlar. Etkin örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Ancak çatışma hoş olmasa da örgütün gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgun bir yapıya büründürür ve sorunları artırır.⁸⁷ Bundan dolayı çatışmalar ve başarılı bir şekilde yönetilmeleri örgüt için büyük önem taşımaktadır. Bu aşamada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler çatışma konusunda dikkatli hareket etmeli ve bir tür farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek, organizasyon amaçlarına uygun bir biçimde sonuçlandırmak için çaba harcamalıdır.⁸⁸ Bu bir zorunluluktur ve etkili ve verimli olmak isteyen tüm örgütler için geçerlidir. Çatışmanın yönetilmesinde başarısız olan yöneticilere sahip örgütler de başarısızlığa mahkumdurlar.

Çatışmanın örgüt için önemi, örgütsel verimliliğe, ve örgüt performansına etkililiğe etkisinden de kaynaklanmaktadır. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir. Burada ölçü mevcut uyumsuzlığa getirilen yeni çözümün örgütün bütününe daha çok yarar sağlayıp sağlamadığıdır.⁸⁹ Örgütte çatışma bulunmadığı durumda durgunluk mevcut demektir. Bu durumda da verimlilik oldukça düşük olur. Böyle bir durumda ısrar eden yönetimler, örgütsel çatışmayı düşük tutma pahasına örgütün dinamizmini feda etmiş ve örgütsel verimliliğin düşmesine göz yummuş olmaktadır. Örgütsel çatışmanın en yüksek ve verimliliğin ise düşük olduğu durumlarda ise bir kaos yaşanır. Bu durumda da örgütün yaşamı tehlikeye sokulmaktadır.⁹⁰

B- Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Araçları

Örgütsel çatışmayı, örgütün verimliliğine artı katkı sağlayacak bir fırsat olarak algıladığımızda, çatışmanın çözümü teriminden çok, çatışma yönetimi teriminden söz etmek gerekir. Çatışmaya bu açıdan bakıldı-

⁸⁶ BARON, Robert: "Organizational Conflict", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, USA, 1990, s. 1.

⁸⁷ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 359.

⁸⁸ ERTÜRK, Mümin: a.g.e., s. 201.

⁸⁹ RAHİM, M. Afzalur "Empirical Studies on Managing Conflict", International Journal of Conflict Management, 2000, Vol. 11 No . 1 s. 1.

⁹⁰ ŞİMŞEK, M. Şerif: a.g.e., s. 277.

ğında, çatışma yönetiminde, bazı örgüt geliştirme araçlarının etkili bir şekilde uygulanabileceği söylenebilir.

Örgütsel çatışmaların çözümünde; sorun çözme, üst amaçlar belirleme, kıt kaynakları artırma, kaçınma, yatıştırma, uzlaştırma, yetki kullanma, davranış değiştirme ve politik araçlar kullanma gibi yöntemler uygulanabilir.⁹¹ Örgütsel çatışmaya örgüt geliştirme bağlamında çözüm arandığında ise birtakım araçlardan söz edilebilir. Bunlar; süreç danışmanlığı, gruplar arası takım geliştirme, örgüt aynası, üçüncü taraf ve yapısal değişme gibi araçlardan oluşur.⁹²

1- Süreç Danışmanlığı

Süreç danışmanlığı, deneyimli bir danışmanın, örgütte birey ve gruplarla çalışarak, onları örgütün süreç boyutuna ilişkin problemler ve bu problemlerin çözümü konusunda bilgilendirmesidir. Bir süreç danışmanının işi, örgüt üyelerinin, örgütsel süreç ve bu sürecin sonuçları ile bu süreci değiştirme yollarının farkına varmalarını sağlayarak, örgütün gelişmesine yardım etmektir. Geleneksel danışman, örgüte sadece kendi bilgilerini aktarmakla yetinirken, süreç danışmanı, anı zamanda yetenek ve değerlerini de örgüte aktarmak durumundadır.⁹³

Bazı önemli örgütsel süreçler; iletişim, grup üyelerinin rol ve görevleri, sorun çözme ve karar verme, liderlik ve yetki kullanımı, gruplar arası işbirliği ve rekabet gibi süreçleri içerir. Süreç aşınması örgütte birlikte, özellikle iş takımları içinde çalışır ve onlara, örgütte süreçten kaynaklanan sorunların tanımlanması ve çözümü için yardım eder.

Bir süreç danışmanı, birey ya da gruplara uzman tavsiyesinde bulunmaz. O, örgüt üyeleri ile, problemi tanımlama ve alternatif çözümler geliştirme amacıyla birlikte çalışır, örgüt üyelerinin problemin asıl nedenlerini anlamalarına yardımcı olur.⁹⁴

2- Gruplar Arası Takım Kurma Araçları

Grup arası takım kurma araçlarının amacı, örgütte iş grupları arasındaki işbirliğini ve iletişimi artırmak, zararlı sonuçlanacak rekabeti azaltmak ve grupların birbirlerini yanlış anlamalarını ve birbirleri hakkındaki olumsuz düşüncelerini ortadan kaldırmaktır. Bozuk ya da düşmanca ilişkiler içinde bulunan, baka bir ifadeyle çatışan grupların arala-

⁹¹ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 236.

⁹² FRENCH, W.L. ve C.H. BELL: Organization Development, Second Edition, Englewood, Prentice – Hall Inc., 1978, s. 139.

⁹³ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 236.

⁹⁴ BALCI, Ali: a.g.e., s. 169.

rındaki ilişkilerin düzeltilmesinde uygulanabilecek bu araçlar altı aşamadan oluşur.⁹⁵

3- Örgüt Aynası Aracısı

Gruplar arasındaki ilişki ve işbirliğini geliştirmeye yönelik olan örgüt aynası aracısı, ev sahibi grubun, ilişkilerini geliştirmek istediği diğer gruplardan veri toplama etkinliklerinden oluşur. Ev sahibi grup, bu amaçla düzenlediği toplantıya birçok gruptan temsilci davet eder. Genelde toplantıdan önce diğer gruplardan gelecek temsilcilere, bir danışman tarafından, görüşme yoluyla, sorun hakkında ön bilgi verilir ve onlardan gelen sorular cevaplandırılır.⁹⁶

4- Üçüncü Taraf Aracısı

Üçüncü taraf aracısı, örgütsel çatışmalardan çok kişiler arası çatışmaları yönetme ya da çözüme kullanılan etkili bir yöntemdir. Üçüncü taraf, çatışan kişiler arasındaki diyalogu kolaylaştırmak için, dolaylı veya doğrudan müdahalede bulunabilir. Doğrudan müdahale, üçüncü tarafın diyalogdan önce, taraflarla görüşerek onları yönlendirmesi şeklinde, dolaylı müdahale ise üçüncü tarafın çatışanları tarafsız bir yerde buluşturması, görüşme süresini sınırlandırması vb. gibi şekillerde olur.⁹⁷

5- Yapısal Araçlar

Bazı durumlarda çatışmanın çözümü, çatışmaya doğrudan müdahale yerine, çatışmanın geçtiği örgütte birtakım yapısal değişikliklerle mümkün olur. Çünkü bazı çatışmalar tarafların kendilerinden kaynaklanan sorunlara bağlı olarak değil de örgüt yapısından kaynaklanan sorunlara bağlı olarak ortaya çıkar. Bu durumlarda, danışman, dikkatleri örgüte, ödül sistemi ve iş düzenlemesi gibi yapısal unsurlara çevirir.⁹⁸

C- Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri

Çatışmaların örgütler için, duruma bağlı olarak, hem olumsuz (işlevsel olmayan) hem de olumlu (işlevsel) yanları vardır. Çatışmaların, örgütlere sağlayacağı olumlu katkılardan bazıları şunlardır :

(Çatışma, örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından bir esneklik sağlar.⁹⁹ Böylelikle farklı hatta

⁹⁵ Ayrıntılı bilgi için bkz., FRENCH, W.L. ve C.H. BELL: a.g.e., s. 132.

⁹⁶ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 239.

⁹⁷ FRENCH, W.L. ve C.H. BELL: a.g.e., s. 134.

⁹⁸ ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR: a.g.e., s. 241.

⁹⁹ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 374.

zıt fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilebilir.¹⁰⁰

(Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar.

(Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.

(Soruna karşı ilgiyi artırır.

(Problem çözme kalitesini geliştirir.

(Çatışma sonucunda örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukların belirginleşmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği anlaşılır.

(Çatışmalar örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.

(Sorun çözme yeteneğini geliştirir.

(Çatışma sayesinde bireylerin zihinsel çabalarının artırılması sağlanarak, yenilikçi yönleri güçlendirilir.

(Çatışmalar, personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir, personelin görüşlerini genişleterek ilgilerini yeni alanlara yönlendirebilir. Ayrıca motivasyonu artırarak tembelliği azaltabilir.

(Yapıcı, işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir.

D- Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri

Çatışmanın olumsuz yanlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir :

(Çatışmalar, örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir.

(Çatışmaların sonunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir.

(İş için harcanacak enerjiyi başka yöne çeker.

(Moral düzeyini düşürür.

(Çatışma sonucunda bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olunabilir.¹⁰¹

¹⁰⁰ ERTEKİN, Yücel: a.g.e., s. 482.

¹⁰¹ DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN: a.g.e., s. 374.

(Birey ve grupları kutuplaştırır.

(Farklılıkları derinleştirir.

(İşbirliğini engeller.

(Çatışma, personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir. Bunun sonucunda örgütün verimliliğini düşürebilir.

SONUÇ

Toplumsal bir olgu olarak, farklı bilim dallarında değişik anlamlarda kullanılan çatışma kavramına, bir yandan şiddet, yok etme, barbarlık, insanlıktan uzaklaşma, mantıksızlık ve kontrolü kaybetme gibi olumsuz anlamlar yüklenirken; diğer yandan da macera yenilik, gelişme, yaratıcılık gibi olumlu anlamlar yüklenmektedir. Örgüt düzeyinde bir çatışmadan söz ederken, örgütteki birey veya grupların birlikte çalışmalarından kaynaklanan, örgütün olağan etkinliklerinin durmasına veya karışmasına yol açan sorunlar anlatılmak istenir. Bu anlamda çatışma, örgütteki bireyler ya da gruplar arası algılama, duygu ve davranışlarla bunların sonuçlarını içeren bir süreç olarak kabul edilir.

Örgütsel yaşamın doğal bir parçası olan çatışmalar, özellikle iyi yönetilemediğinde, gerek zaman, gerekse maliyet açısından örgütte önemli kayıplara yol açar. Bir yandan örgütün devamlı gelişiminin sağlanması, bir yandan da örgütte çatışmanın yol açtığı zararın en aza indirilmesi için, örgütlerde, çatışmaların en rasyonel şekilde çözülmesi, belki de örgütte bilinçli olarak çatışma yaratılması gerekir. Çağdaş örgüt anlayışında, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da bastırmak değil, gerektiğinde örgütte çatışma yaratarak, çatışmanın zararlı yönlerini azaltıp yararlı yönlerini arttırmak, yani çatışmayı örgütün yararına yönetmektir. İyi yönetilen bir çatışma, örgütsel değişme ve gelişmeye yol açabilir. Bunun için gerekli koşul çatışmanın istenilir düzeyde tutulabilmesidir.

Çatışmanın yönetiminde önemli olan, yıkıcı sonuçları en aza indirerek, en yapıcı sonuçları almaktır. Bir başka ifadeyle, çatışmanın yıkıcı ya da yapıcı sonuç vermesi, bir bakıma onun nasıl yönetileceğine bağlıdır. Çatışma, örgütsel sorunların çözümü için yeni görüşler ürettiği ölçüde örgütsel bir güç olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda çatışma, başı boş bırakıldığı ya da kötü yönetildiği durumda örgütün etkinliğini düşüren bir işleve de sahiptir.

KAYNAKÇA

AKAT, İlter ve Gönül BUDAK

1994 İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

ALPER Steve, An TJOSVOLD, Kenneth S. LAW :

2000 "Conflict Management, Efficacy and Performance in organization Teams", Personnel Psychology, Autumn, Vol. 53 Num. 3

BALCI, Ali

2000 Örgütsel Gelişme, Pegem Yayınları, 2. Baskı, Ankara.

BARON, Robert

1990 "Organizational Conflict", Theory and Research in Conflict Management, (Ed. M. Afzalur Rahim), Praeger, USA.

BAŞARAN, İbrahim Ethem

1998 Yönetimde İnsan İlişkileri, 2. Baskı, Ankara.

BUNTZMAN, Gabriel

1990 "Mediation and Arbitration", Theory and Research in Conflict Management, (Ed. M. Afzalvi Rahim), Praeger, USA.

CAN, Halil

1999 Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.

DAFT, Richard L.

1997 Management, Fourth Edition, The Dryden Press, New York.

DAVIS, Keith

1981 Human Behavior at Work, McGraw Hill Books, USA.

DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN

1996 İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.

ELMA, Cevat ve Kamile DEMİR

2000 Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayıncılık, Ankara.

ERDOĞAN, İlhan

1996 İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Avcıol Basım – Yayın, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No : 266, 1. Baskı, İstanbul.

ERTEKİN, Yücel

Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003

- 1982 "Örgütsel Çatışma", (Ed. T. Ergun), Yönetim Psikolojisi II, TODAİE, Ankara.
- ERTEKİN, Yücel
1993 Stres ve Yönetim, TODAİE, Ankara.
- ERTÜRK, Mümin
1995 İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul.
- EVREN, Erol
1996 Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Bası, İstanbul.
- FRENCH, W.L. ve C.H. BELL
1978 Organizational Development, Second Edition, Englewood, Prentice- Hall Inc.
- HUCZYNSKI, Andrzej ve David A. BUCHANAN
1991 Organizational Behaviour, Prentice Hall, Second Edition, New York.
- JONES, Tricia
1990 "Communication Conflict", Theory and Research in Conflict Management, (Ed. M. Afzalur Rahim), Praeger, USA.
- KARİP, Emin
1999 Çatışma Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1. Basım, Ankara.
- KEFECİOĞLU, Tamer
1999 "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek, MESS Yayınları, Nisan.
- KOÇEL, Tamer
1999 İşletme Yöneticiliği-Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 7. Bası, İstanbul.
- KORKMAZ, Sezer
1994 "Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Verimlilik", Verimlilik Dergisi, Sayı: 1.
- LIKERT, Rensis ve D.G. BOWERS
1972 "Conflict Startegies Related to Organizational Theories anM anagement Systems", Attitudes, Conflict and Social Change, (Ed. Bert T. King), Elliot Mc Ginnes, Academic Press, New York, USA.
- MARCH, James ve H. SIMON

Kamu-İş; C: 7, S: 2/2003

- 1975 Örgütler, (Çev. : Ö. Bozkurt – Oğuz Onaran), TODAİE, Ankara.
- MAYER, Richard J.
1989 Conflict Management, Battelle Press, USA.
- MESCON, Michael H., ALBERT, Michael ve Franklin KHEDOURİ
1988 Management, Third Edition, Harper and Row. Publishers, New York.
- ONARAN, Oğuz
1975 Örgütlerde Karar Verme, AÜSBF Yayını, Ankara.
- OWENS, R.G.
1998 Organizational Behavior in Education, 6th. Edition, USA : Allyn And Bacon.
- PEKER, Ömer
1995 Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları No : 258, Ankara.
- RAHİM, M. Afzalur
2000 "Empirical Studies on Managing Conflict", International Journal of Conflict Management, Vol. 11 No . 1
- ROBBINS, Stephan P.
1974 Managing Organizational Conflict, Englewood Cliffs, N.J., Printice– Hall.
- ŞİMŞEK, M. Şerif
1999 Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara.
- TENGİLİMOĞLU, Dilaver
1991 "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", Amme İdaresi Dergisi, C. 24, S. 2.
- VECCHİO, Robert P.
1995 organizational Behavior, Third Edition, The Dryden Press, Florida.
- YATES, Douglas Jr.
1987 The Politics of Management, Jossey-Bass Publishers, USA.