

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Yrd.Doç.Dr. Çiğdem KIREL
Anadolu Üniversitesi Çalışma
Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler
Bölümü Öğretim Elemanı.

ABSTRACT

The article is mainly about the concept of conflict, and the concept of power which is a basic factor in the formation of managerial behavior model.

The antecedents of conflict and their relationships with power are examined. The efficient and essential power usages in conflict management are emphasized.

Finally, in order to establish and explain the relations between conflict and power, some theoretical models, like "the relationship among power-dependency-conflict", "the relationship among disagreement-conflict-power; and "relationship between goaltechnology disagreements and power" are examined.

1. GİRİŞ

Çatışma ile ilgili yapılmış pekçok tanım vardır. Çatışma kavramı çok çeşitli anlamlara gelmesine rağmen, ortak bir tanım geliştirilmeye çalışılmıştır. Çatışmada bir mücadele veya tarafların karşı karşıya gelmesi söz konusudur. Birbirine zıt veya uygun olmayan sonuçların ilişkileri etkilemesi de çatışmaları ortaya çıkarır. Çatışma bireyler, gruplar bir bütün olarak örgütler ve aralarında meydana gelebilir. Çatışmanın herşeyden önce olup olmadığı taraflar tarafından algılanmaya bağlıdır.

Güç kavramı da çatışma gibi çok belirgin olmayan bir kavramdır. Çünkü güce sahip olanlar bunu reddetmekte, güçlü olmak isteyenler böyle görünmekten kaçınmakta, güç elde etmede başarılı olanlar ise

bunun sırrını gizlemektedir ⁽¹⁾. Güç çatışma kavramı gibi etkin bir yönetim davranış modeli oluşturmada temel bir unsur olarak yer almaktadır. Örgütsel davranış konuları incelendiğinde genelde Güç, çatışma ve politika konularının içiçe yer aldığı gözlenmektedir.

Güç genel olarak "başkalarının iradelerine ve direnişlerine rağmen bir takım şeyleri elde etme ya da politik mücadeleleri kazanma ve direnişlerle başa çıkma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır ⁽²⁾. Tanımda da anlaşıldığı gibi bu kazanma ve direnme aşamalarında yaşanan çatışmalar, güç ve çatışma konusunun birbiriyle ne derece bağlantılı olduğunu açıklamaktadır.

2. ÇATIŞMA VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Çatışma ve güç ilişkisini açıklamadan önce çatışmanın ortaya çıkma nedenlerini açıklamakta yarar görülmektedir.

Çatışmalar genelde dört durumda ortaya çıkabilir ⁽³⁾. Bunlardan birinci olarak özel amaç ve değerler karşılaştığında veya ilgili gruplar tarafından çatışma olarak algılandığında ortaya çıkar. Bu durumda taraflar, etkilemenin doğal yollarından biri olan güç sahibi olmayı deneyecektir. Özellikle güç elde etmek isteyenler kişisel bir güç temeli oluşturma yoluna gideceklerdir. Çoğu zaman birey ve gruplar arasında güç elde etmek için uğraşılan çabalar risk taşıyarak ayrı bir çatışma durumu da yaratacaktır.

İkinci olarak işletme içinde karşıt-baskıcı tepki oluşturabilecek davranışlar çatışmalar yaratır. En belirgin örneklerinden biri olarak sendika ve yönetimin kullandığı güçler ve bunların sonuçlarının ortaya çıkardığı çatışmalardır.

Üçüncü olarak karşılıklı çıkar çatışmaları olduğunda ortaya çıkan çatışmalardır. Örgütlerde yönetim karşısında kendi çıkarlarını korumada başarısız olan işgörenler, bunu kendi adlarına yapmaları için işçi sendikalarına başvurumaktadırlar. Son yıllarda bazı yöneticiler bile daha yüksek ücret, daha çok işgüvenliğine ulaşmak için güç kullanmanın zor olduğunu görüp sendikalara katılmışlardır. Bu durumda yönetim, sendika, işveren çatışmalarını ortaya çıkarmıştır.

1 Stephen P.ROBBINS, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996, s.462.

2 Fred LUTHANS,**Organizational Behavior**,7 th,Ed.McGraw Hill Inc.,1995, s.321.

3 Stephen P.ROBBINS,**Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**,Prentice Hall Englewood Cliffs, New York, 1991.

Dördüncü çatışma ise karşılıklı olumlu olmayan ilişkiler söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Karar alma konusunda çeşitli zorlukların yanında değişik kişilerin veya grupların, değişik görüşlere sahip olmaları nedeniyle çatışma konusu ön plana çıkar. Örgütlerde kişiler ve gruplar uyum içinde çalışırlar, ancak bazı durumlarda bu uyum kaybolabilir ve çatışma başlar. Sorun çözümede değişik fikirlerin olması herkesin kendi fikrinde ısrar etmesi çatışma yaratabilir. Özellikle örgütlerde zorlayıcı gücün sık sık kullanılması çalışanları rahatsız eder ve gücü kullananlar ile kullanılanlar arasında çatışmalar yaratır. Çünkü zorlayıcı güçte ceza tehdidi ve istemeden iş yaptırma ön plandadır. Burada çalışanlar ve güç kullananlar arasında var olan açık bir çatışmadan söz edilebilir. Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha belirginleşmiştir.

En az zorlayıcı güç kadar çatışma yaratabilecek diğer bir güç kaynağı da yasal güçtür. Çünkü astlar yöneticinin emredici belirli davranışlarını onların yasal güçlerini onaylayarak kabul eder ve doğrudan uymak durumunda kalırlar. Zaman zaman uyulmak istenmese de gücün yasal olması zorunlu bir uyum davranışına yol açar. Bu durumda gizli bir çatışma yaratabilir. Örneğin örgütsel değişme sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları yasal bir gücün kullanılması sonucunda ortaya çıkan gizli çatışmalardır.

Çatışma sürecini anlama açısından gizli, algılanan, hissedilen ve açık çatışma kavramlarından söz edilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütlerde kullanılan farklı güç kullanımlarının sonucunda bir çatışma yaşanabilir.

3. ÇATIŞMA SÜRECİNİ ANLAMA

Çatışma daha önce de belirtildiği gibi iki veya daha çok insan arasında uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan anlaşmazlıklardır (4). Örgütlerde çatışmanın ana kaynakları farklı değer ve algılamalar, iş faaliyetlerinde karşılıklı dayanışma, farklı amaçlar, paylaşılan kaynaklar ve farklı güç kullanımlarıdır. Çatışma süreci genelde dört aşamada ortaya çıkar.

Gizli Çatışma: İki veya daha fazla grup bir amaç doğrultusunda çalıştıklarında potansiyel bir çatışma ortaya çıkar. Örneğin, örgütsel değişme sürecinde amaçlar doğrultusunda iş değişikliğinin yapılması, ücret kısıtlamaları, yeni görev dağılımları bu tür çatışmalara yol açabilir (5). Bilindiği gibi biçimsel gruplarda ve örgütlerde bir ya da daha fazla

4 Louis R. PONAY, "Organizational Conflict: Concepts and Models", **Administrative Science**, Quarterly 12 (1967), s.296.

5 Robert E. COFFEY-Curtis W. COOK-Philip L. HUNSAKER, **Management and Organizational Behavior**, Richard D. Irwin Inc., New York, 1994, s.249.

güce ulaşmanın en belirgin biçimi yapısal pozisyonlardır. Bu durumda da bir yerde zorlayıcı bir güç hakimdir. Yapısal pozisyonu sonucu bireyler üzerinde güç kullanma, kullanılan ve kullanılanlar arasında gizli bir çatışmaya da neden olabilecektir.

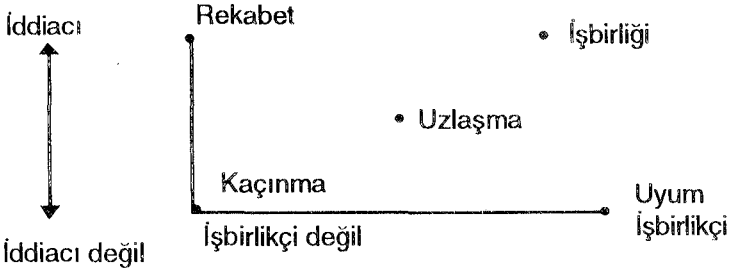
Algılanan Çatışma: Burada üyeler tam olarak çatışmanın nedenini açıklayamazlar da çatışmanın farkındadırlar. Uyumsuzluğun farkına varıldığı zaman da çalışanlarda gerilim başlar. Örneğin, yasal bir güç kullanımını sonucunda verilen emirlere zorunlu bir uyma davranışı göstermek gibi.

Hissedilen Çatışma: Algılanan çatışma çalışanlar arasında paylaşıldığında, çalışanlar arasında görüş farklılıkları ortaya çıktığında hissedilmeye başlanmıştır. Bu tür çatışma ile birlikte örgütte engellenmeler, isteksizlik ve stres belirgin bir şekilde ortaya çıkar. Örneğin, doğru zamanda doğru yerde olmak kişiye güç kullanabilme fırsatı verebilir. Yasal bir gücü olmasa bile kişi kendi kendine güç kullanabilme fırsatı yaratabilir. Bu durumda fırsatı kullanarak gücü elinde bulunduranlarla, diğer üyeler arasında hissedilir bir çatışma ortaya çıkabilir. Örneğin, bilgisayar çok iyi kullanan bir büro şefinin, yöneticisine bu konuda demec vermeye, ya da yönlendirmeye çalışması, onun bilgi veya uzmanlık gücü dolayısıyla bu fırsatı değerlendirmesi, yönetici ve şef arasında bir çatışma yaratabilir.

Açık Çatışma: Bu durumda örgüt içindeki çatışmalar daha da belirginleşip, dışarıdan hissedilir hale gelmiştir. Çatışma bu noktada çok belirgindir. Çatışma çözümlenmesi de bu aşamada zorlaşabilir. Çatışmanın ilk aşamada çözümlenmesi çok daha kolaydır. Ancak dışardan bile gözlenebilen bir çatışma olayı ortaya çıktığında, çözüm de zor bir durumdadır. Zorlayıcı güç korkuya dayanır. Kişi, karşı gelmesi sonucunda meydana gelebilecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle bu güce boyun eğer. Bu güç acı çekme, fiziksel olarak zarar görmek, hareket kısıtlanması yoluyla endişe yaratılmasına, ya da temel fizyolojik ya da güvenlik ihtiyaçlarının zorlamayla kontrol altına alınmasına dayanır. Bu durumda da artık açık bir çatışma yaşanabilir.

4. ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Çatışma davranışı açığa çıktığında taraflar çatışmayı yönetecek bir yöntem geliştireceklerdir. Çatışma yönetimi konusunda beş yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla rekabet, işbirliği, kaçınma, intibak ve uzlaşmadır. Bu yaklaşımlar ve güç biçimleri ilişkisi burada kısaca incelenmeye çalışılacaktır.



Şekil 1: Çatışma Yönetiminin Boyutları

Kaynak: K. Thomas, "Conflict and Conflict Management", in M.D. Dunnette (ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, p.900. Copyright, 1976, Rand Mc Nally, Reprinted by Permission of John Wiley and Sons inc.

Şekilde de görüldüğü gibi iki boyut kullanılarak işbirliği (bir tarafın diğer tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi) ve iddia etme (bir tarafın kendi çıkarlarını tatmin etme çabasının derecesi) ile beş çatışma yönetimi yaklaşımı belirlenmiştir. Rekabet (iddiacı ve işbirliği yapmayan), işbirliği (iddiacı ve işbirliği yapan), kaçınma (iddiacı değil ve işbirliği yapmayan), uyum (iddiacı değil ve işbirliği yapan), uzlaşma (iddiacılık ve işbirliği), boyutları açısından ortadadır.

Rekabet: Çatışmayı dikkate almadan her iki tarafın da kendi çıkarlarını düşünmesidir. Biçimsel gruplarda genelde otorite sahibi olan, gücü elinde bulunduran grup diğer gruplar üzerinde baskı kurarak kendi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırlar. Baskı kurma, tartışma, yetki kullanma, kimi kez de bedensel güç kullanmayı bile içerebilir (6).

İşbirliği: Kaçınmanın tam tersi bir davranıştır. İddiacı ve işbirlikçi bir davranışı ifade eder. Her iki tarafı da memnun edebilecek kararlar alınır. Bireyler karşılıklı bir çözüm arama yoluna giderler. Her iki taraf da karşılıklı çıkar sağlayan yaratıcı bir takım çözümler getirebilir. Taraflar biraraya gelerek kendilerine avantaj sağlayan konularla ilgili katılımcı bir yaklaşımla ortak çözümler ararlar. Bulunan çözümün tüm katılımcılara avantaj sağlaması önemlidir. Çatışanlar gereksinmelerini tam olarak sağlamak için girişimde bulunmada işbirliği yapar.

Uzmanlık gücünü elinde bulunduran birey ile diğer birey arasında bir çatışma varsa, bu durumda işbirliği kaçınılmaz bir son olacaktır. Uzmanlık gücünü elinde bulunduran bireyin yönetim ya da örgüt ile ilgili konuda,

6 İbrahim Ethem BAŞARAN, **Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış**, 1992, Ankara, 272.

öğrenimi ve deneyimi varsa uzmanlık gücü olan bireye işbirliği yapma zorunluluğu ortaya çıkabilir. Çünkü başarısızlık riskini ortadan kaldırmayı isteyebilir. Yine karizmatik bir güçte işbirliğini, isteyerek yapma davranışını ortaya koyabilir.

Kaçınma: İddiasız ve işbirliksiz bir davranışı ifade eder. Burada bireyler ne kendi düşüncelerini ne de diğerlerinin düşüncelerini desteklerler. Bir çekilme davranışı gösterirler. Çoğu olaylara karşı kayıtsız davranırlar. Kaçınma davranışı bireyi nispeten önemsiz bir duruma sokabilir. Diğer bir anlamda önemli bir karar konusunda alınacak kararın olumsuz sonuçlarına katlanmak durumundan kurtulma ortaya çıkabilir. Örneğin bir karar durumunda çok az bir gücü sahipseniz ve değişim çok zor bir konudaysa en iyi seçim kaçınmadır (7).

Uyum: Rekabetin tam tersi bir davranıştır. İddiasız ve uzlaşıcı bir davranışı ifade eder. Çoğu zaman bireyler herhangi bir çatışma olasılığını önlemek için, kendi çıkarlarından çok karşı tarafın çıkarlarını üstün tutabilirler. Yani bir taraf fedakarlıkta bulunarak ilişkileri olumlu tutmaya çalışabilir. Bu da gelecekte olası bir çatışma için avantaj sağlar.

Burada çatışma olan gruplar kendi isteklerinde direnmediklerinde ve paylaşmayı göze aldıklarında uyum davranışı ortaya çıkar. Çalışanlar çatışmayı yaratan gereksinmelerinin bir kesiminden vazgeçmeyi, karşıtının isteğinin bir kesimini yerine getirmeyi göze alırlar (8). Genelde üstün çıkan grup ödüllendirme gücü veya zorlayıcı gücü elinde bulunduran gruptur. Bilindiği gibi ödüllendirici veya zorlayıcı güç uyma davranışı yaratır. Uyma, ödül elde etme ya da cezadan kaçınma isteğine dayanır. Ödüller sürdüğü veya cezalar verilmediği sürece devam eder (9).

Uzlaşma: Uzlaşma iddiacı ve işbirlikçi davranışlarının arasında bir yeredir. Her iki grubun da kendi çıkarlarından vazgeçerek ortak çıkarlar doğrultusunda birleşmeleridir. Uzlaşmanın ayırt edici özelliği, her bir tarafın birşeylerden vazgeçmesinin gerekli olduğudur. Genelde meşru güç veya uzmanlık gücüne bağlı olarak uzlaşma davranışı ortaya çıkabilir. Çünkü bu iki güç de bireyin sahip olduğu otorite ve uzmanlık yani kişisel güvenilebilirliğe dayanır.

7 COFFEY COOK, HUNSAKER, A.g.e., s.249.

8 BAŞARAN, A.g.e., s.272.

9 Herbert C. KELMAN, 'Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change', **Journal of Conflict Resolution**, 2 (1958), s. 51-60.

DÖRDÜNCÜ AŞAMA: SONUÇLAR

Çatışma çalışan arasında başarıyı olumsuz etkileyebileceği gibi zaman zaman olumlu sonuçlara da yol açabilir. Çatışma çalışanlardan başarısını olumlu etkiliyorsa bu işlevsel sonuçlar olarak nitelendirilebilir. Tam tersi çalışanların başarısını olumsuz etkiliyorsa bu durumda da işlevsel değil olarak değerlendirilir.

Çatışma kararların kalitesini arttırdığında, yaratıcılığı ve yenilikleri güdülediğinde, çalışanlar arasında ilgi ve merakı teşvik ettiğinde, değişim ve özeleştirii ortamını hızlandığında yapıcıdır. Yapılan araştırmalar katılımlı bir yönetimin, karar almanın kalitesini yükselttiğini göstermiştir. Özellikle de alışılmamış olan ve azınlığın sahip olduğu fikirlerin önemli kararlarda ele alınması yoluyla kaliteyi arttırmaktadır. Çatışma statüyü zorlar ve yeni fikirler yaratılmasına grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesini sağlar ve grubun değişime tepki gösterme olasılığını artırır.

Çatışmayı engelleyebilecek ya da ortadan kaldıracabilecek güç biçimlerinden söz edilebilir. Örneğin, bir ödüllendirme gücü çatışmayı işlevsel bir hale dönüştürebilir. Fazla iş, rol çatışmaları görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler ödellendirme gücü ile önlenabilir. Övgüler, terfiler, izinler, atamalar çalışanları olumlu etkileyebilecek faaliyetlerdir.

Yine uzmanlık ya da yasal bir gücü ile örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklar, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar, algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar önlenabilir. Örneğin, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden diğer anlaşmazlıkların giderilmesinin tek yolu uzmanlık gücünden faydalanmaktır. Yine kullanılan karizmatik bir güçte bireylerarası çatışmayı önlemede kullanılabilir. Örneğin, karizmatik liderlere tarihin en karışık olduğu dönemlerde daha sık ihtiyaç duyulduğu ve bu dönemlerde bu tür liderin ortaya daha sıklıkla çıktığı da gözlenmiştir. Örneğin, Atatürk, Gandhi, Nelson Mandela, Martin, Luther King gibi.

III. GÜÇ BAĞIMLILIK VE ÇATIŞMA İLİŞKİSİ

Literatürde güç, bağımlılık ve çatışma birbirleriyle ilişkileri bulunan ve birbirlerini etkileyen kavramlar olarak yer almaktadır. Burada da bağımlılık, güç ve çatışma arasındaki var olan bağlantıların nasıl olduğu örneklerle gösterilmeye çalışılacaktır.

Bağımlılık güç ilişkisini açıklamak için bir örnek verilebilir. B'nin A'ya bağımlılığı ne kadar fazla ise, A'nın B üzerindeki gücü de o denli fazladır. Diğerlerinin gereksinme duyduğu, ancak kendi başınıza sizin kontrolunuzda olan birşeylere sahipseniz, diğerlerini kendinize bağımlı

yaparsınız ve onlar üzerinde güç kazanırsınız. Dolayısıyla bağımlılık, arz kaynakları seçenekleriyle ters orantılıdır. Eğer bir şey bolsa o şeye sahip olmak sizin gücünüzü arttırmayacaktır. Eğer herkes zekiye zeka sahibi olmak kimseye üstünlük vermez. Benzer biçimde çok zenginler arasında para güç sayılmaz. Eğer bilgiyi prestij ya da diğerlerinin şiddetle arzuladığı herhangi bir şeyi kontrol ederek tekel yaratabiliyorsanız, diğerleri size bağımlı hale gelir. Tam tersi, seçeneklerinizi ne kadar fazla arttırabilirseniz diğerlerinin eline daha az güç verirsiniz (10).

Gerald Salancık tarafından gücün hangi durum altında ortaya çıktığını gösteren bir örnek verilmektedir (11). İki yaralı asker savaş alanında bir çadırda yatmaktadır. Çadırda onlarla ilgilenen bir sıhhiye eri bulunmaktadır. Her bir askerin dikkatli olarak özel bir aletle verilecek yarım litre kana ihtiyacı vardır. Kanı alamadıklarında her ikisi de ölecektir. Her iki askerin de yaşamlarını devam ettirebilecekleri, yarım litre kanı verebilecek özel alete ihtiyaçları vardır. Çadırda bazı tıbbi araçlar ve tek bir kan aracı bulunmaktadır. Mantıksal olarak düşünüldüğünde her ikisine zamanında gereken yardımı, aynı anda yapmak gibi güç bir durumla karşı karşıya kalınmıştır. Karar verilmesi gerekmektedir. Adamlardan biri yaşayacak diğeri ise ölecektir. İki asker arasındaki kan bölünmesi, her ikisinin de ölümüne neden olacaktır. Uzlaştırıcı bir durum gerekmektedir. Adamlardan biri uçuş (kaptan) pilotu, diğeri ise normal askerdir. Hiyerarşik yapıya göre üst pozisyonda olan kişiye kan verilmesi gerektiği tartışılmaktadır. Ancak bu durumda her iki yaralının da orduya olan faydaları tartışılmaktadır. Örneğin kaptanın önemli planları ve uçuş konusunda tecrübesi vardır, onun altında çalışan ve tecrübesinden faydalanan pek çok insan vardır. Kaptanın ölümü pekçok kişiyi etkileyebilecekken, askerin ölümünden pek fazla kişinin etkilenmeyeceği düşünülmektedir. Ancak savaşta askerin kaptandan daha çok düşman öldürmesi, onun savaşta başarısının bir göstergesidir. Diğer noktalar gözönüne alındığında kaptan ere göre daha yaşlıdır. Ere kan verilmesi durumunda onun yaşamdan beklentisi çok daha fazladır. Kısaca ere kan verildiğinde kaptandan daha uzun bir süre yaşayabileceği tahmin edilmektedir. Aile yaşamları karşılaştırıldığında ise kaptanın savaşta sonra dönmesini bekleyen bir karısı ve iki genç çocuğu vardır. Diğer yandan erin ailesi fakirdir, dönüşte ailesinin işini devralacak ve onların bakımını üstlenecektir.

Bu durumda sıhhiye eri nasıl karar verecektir. Bu durum sıhhiye erinde iki olumsuz obje arasında karar verme çatışması yaratmaktadır. Her ikisinin de yaşaması için gerekli kriterler vardır. Biri diğerine nasıl tercih

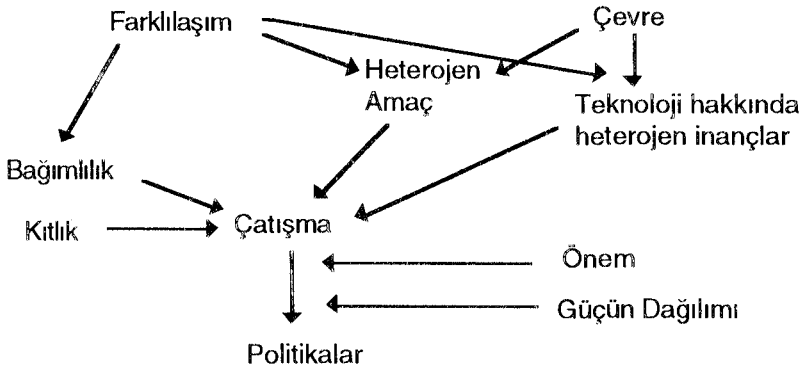
10 Stephen P. ROBBINS (Çev: S. Ayşe ÖZTÜRK), **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Prentice Hall International Inc., 1994, s.205.

11 Jeffrey PFEFFER, **Power in Organization**, Harper Business, New York, 1981, s.67.

edilecektir. Hangisinin orduya faydalı olup maksimum fayda sağlayacağına karar vermek güçtür. Ayrıca bir sürü er bulunabilirken, ancak tecrübeli uçuş elemanı bulmanın güçlüğü düşünülmektedir. Bu tür durumlar değerlendirilirken er aniden silahına sarılmış ve kararını vermiştir. Kaptan ölecek, böylece kendisi için gerekli olan kan sağlanacaktır.

Verilen örnek çatışma, bağımlılık ve güç ilişkisinin ne derece önemli olduğunu gösteren bir örnektir. İki olumsuz seçenekten birini seçmenin yarattığı çatışma, kan aletine ve siviye erinin vereceği karara olan bağımlılık ve karar gücü bu ilişkiyi ortaya koymaktadır. Aynı zamanda gücün ortaya çıkmasına ve bağımlılık yaratmasına neden olabilecek önem, azlık ve ikame edilemezlik gibi üç önemli kavram da ortaya çıkmaktadır.

Şekil 2'de görüldüğü gibi gücün kullanımı veya politikalar örgütlerde zaman zaman çatışmalar yaratmaktadır (12).



Şekil 2: Örgütsel karar almada politika ve gücün kullanımını gösteren bir model

Şekilde de görüldüğü gibi ilk durum bağılı değildir. Bir örgütsel faktörün etkisinin ne olduğu ve diğerlerine etkisinin ne olduğuna bağlıdır. Yukarıda verilen örnekte de böyle bir durum söz konusudur. Örneğin kan bir askere verildiğinde diğerine verilemeyeceğinden rekabetçi bir bağılı durum söz konusudur. Örgütlerde diğer bir bağılı durum bazı üretim süreci içerisindeki birleştirici faaliyetlerden doğar. Çünkü bir birimin ortaya çıkması diğer birime bağılı olabilir. Bu bağlamda bir birimde olan hatalar diğer birimi etkileyeceğinden çatışmalar ortaya çıkar.

Gücün kullanımında ortaya çıkan ikinci durum; heterojen amaçlar veya birbiriyle aralarında tutarsızlıklar olduğunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yaşamda da heterojen amaçlar çoğunluktadır. Bu durumda

12 PFEFFER, A.g.e., s.69.

çatışma yaratarak güç kullanmayı gerektirir.

Teknoloji hakkında inançlarda veya sonuç ve karar arasındaki ilişkilerde heterojen durumlar söz konusu olabilir. Şekilde de görüldüğü gibi bağımlılık heterojen amaçlar ve teknoloji hakkındaki heterojen inançlar hep birlikte güç kullanımını gerektiren çatışmalar yaratmaktadır.

Kontrolunuz altında olan kaynak önemliyse, az ve ikamesi yoksa bağımlılık artar. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi buna göre bağımlılık yaratan kaynakları önem, azlık ve ikame edilemezlik olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

Önem;

Eğer sizin sahip olduğunuz şeyi kimse istemiyorsa bu şey bağımlılık yaratmayacaktır. Bağımlılık yaratmak için kontrol ettiğiniz şeyler önemli olarak algılanmalıdır. Örneğin örgütlerin belirsizlikleri önlemek istedikleri bilinmektedir. Bundan ötürü bir örgütün belirsizliğini azaltabilen kişiler ya da gruplar, önemli bir kaynağı kontrol ediyor biçiminde algılanırlar. Örneğin, endüstriyel örgütler hakkındaki bir çalışmada, bu şirketlerdeki pazarlama bölümlerinin en güçlü bölüm sayıldığı bulunmuştur. Araştırmacı bu firmaların karşı karşıya olduğu en önemli belirsizliğin, ürünlerini satmak olduğu sonucuna varmıştır. Bu; bir grev sırasında örgütün uzlaşma temsilcilerinin güçlerinin arttığını, ya da bir grup olarak mühendislerin Apple Computer şirketinde Procter Gamble da olduğundan daha güçlü olduklarını akla getirmektedir. Bu iddialar genellikle geçerlidir (13).

İşçi temsilcileri işçi didişmelerinin olduğu dönemlerde hem personel alanında hem de tüm örgüt içinde daha fazla güç kazanırlar. Apple computer gibi teknolojik bir şirket ürün kalitesini korumak için mühendislere bağımlıdır. Apple'da mühendisler açıkça en güçlü gruptur. Bu örnekler sadece belirsizliği azaltma yeteneğinin bir grubun önemini ve dolayısıyla gücünü arttırdığı görüşünü desteklemekle kalmamaktadır. Ayrıca neyin önemli olduğunun duruma göre değişeceğini de göstermektedir. Neyin önemli olduğu örgütler arasında değiştiği gibi bir örgüt içinde zamana göre de değişir.

Azlık

Daha önce de belirtildiği gibi bir şey bol ise, o şeye sahip olmanız gücünüzü arttırmaz. Bağımlılık yaratmak için bir kaynağın kıt olarak algılanması gerekir.

Bu bir örgütte üst düzeydeki üyelerin sahip olmadığı önemli bilgilere sahip olan alt düzeydeki üyelerin, üst düzeydekiler karşısında kazandıkları gücü açıklamaya yardımcı olabilir. Kıt olan bir kaynağa sahip olmak üst düzeydeki üyeleri alt düzeydeki üyelere bağımlı kılmaktadır.

Kıtlık-bağımlılık ilişkisi farklı mesleklerin gücünde de görülebilir. İşgören arzının, talebe göre az olduğu mesleklerdeki kişiler, birçok işgören adayının bulunduğu mesleklerde göre daha çekici ücret ve ek teşvikleri kapsayan anlaşmalar yapabilirler. Örneğin, petrol mühendisleri 1970'lerin sonunda patronlarla çok çekici sözleşmeler yapmaktaydılar. Fakat aynı petrol mühendisleri 1982'ye gelindiğinde petrol talebi düştüğünden ve arama projeleri rafa kaldırıldığından, sözleşme güçlerinin azaldığını gördüler. 1979'larda petrol mühendisliği alanındaki yeni mezunların, diğer mühendis okullarından mezunlara göre % 30 daha fazla ücret almaları petrol mühendislerinin sihirli yeteneklerinden olmadığı gerçeğidir. Az bulunma geçici olarak bir bağımlılık yaratmıştır ve petrol mühendislerinin sözleşme güçlerini arttırmıştır. Bu durumun da diğer mühendislerle aralarında çatışmalar çıkmasına neden olduğu söylenebilir.

İkame edilemezlik

Bir kaynağın geçerli ikameleri ne kadar az ise, o kaynağın kontrolüne sahip olmak o denli fazla güç sağlar. Bu güç esnekliği olarak adlandırdığımız bir kavramda gösterilir.

Ekonomide, fiyatlarındaki değişime karşı, talep edilen miktarın nisbi tepkisi olarak tanımlanan talep esnekliği konusuna çok ilgi gösterilir. Bu kavram, gücün derecesini açıklamak amacıyla uyarlanabilir.

Güç esnekliği, varolan seçeneklerdeki değişiklikler karşısında gücün nisbi tepkisi olarak tanımlanabilir. Bir kişinin diğerlerini etkileme yeteneği diğerlerinin seçeneklerini nasıl algıladıklarına bağlıdır. Yüksek öğrenim bu esneklik kavramının nasıl işlediğini gösteren mükemmel bir örnektir. Fakültelerin yayın yapması için kuvvetli baskıların bulunduğu üniversitelerde, bölüm başkanlarının bir fakülte üyesi üzerindeki gücünün o üyenin yayın sayısı ile ters orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Fakülte üyesi yayınları aracılığıyla ne kadar çok tanınıyorsa o kadar çok yer değiştirebilir. Yani, diğer üniversiteler çok yayın yapan ve tanınan fakülteler istediğinde, bu kişinin hizmetleri için artan talep vardır. Sözleşme süresi kavramı, bölüm başkanlarının seçeneklerini kısıtlayarak bu ilişkiyi değiştirebiliyorsa da, hiç yayını olmayan ya da çok az yayını olan fakülte üyeleri en az mobiliteye sahiptirler ve üstlerinden daha çok baskıyla karşı karşıya kalırlar.

Şekil 2'de görüldüğü gibi bağımlılık heterojen amaçlar, kıtlık, anlaşmazlıklar çatışmalara yol açmakta ve bunlarda gücün dağılımını etkilemektedir.

4. ANLAŞMAZLIK ÇATIŞMA VE GÜÇ KULLANIMI

Örgütlerde neden sonuç ilişkileri ile ilgili anlaşmazlıklar, çatışmaya neden olan tercihler ve potansiyel olarak bir seçim yapma sürecinde ortaya çıkan güç kullanımı hakkında bir takım tartışmalar getirebilir. Bu tartışmalar anlaşmazlık sonuçlarını büyük ölçüde dikkate alan çatışma nedenleri ile ilgili mevcut literatür tarafından güçlü bir biçimde desteklenmektedir. Dahrendorf çatışmayı amaç farklılıkları açısından şöyle tanımlamaktadır (14).

İnsan grupları arasında, birbiriyle uyuşmayan amaçların farklılığına dayanan tüm ilişkiler, sosyal çatışma ilişkileridir. Daha genel bir deyişle bu ilişkiler rakip tarafların mevcut olan şeyin tamamını ya da bir kısmını elde etmek için duydukları istekler anlamına gelir.

Schmidt ve Kochan "amaç uyuşmazlığının taraflarca algılanmasının çatışma için gerekli bir önkoşul olduğunu" belirtmişlerdir (15).

Son olarak çatışmanın temellerini inceleyen Walker'a göre: Eğer iki kişi farklı amaçlar taşıyor ve bu amaçlar onların davranışlarını etkiliyorsa, bu kişilerden biri, diğerinin amaçlarıyla uyuşmayan biçimde davranmaya yöneltilecektir (16).

Örgütlerdeki potansiyel amaç uyuşmazlıkları, çatışma ve politik faaliyetlerin ortaya çıkmasına neden olduğu için, genellikle amaçlar çok genel bir düzeyde belirlenir. Böylece katılımcıların tümü ya da en azından büyük bir kısmı bu amaçlar üzerinde anlaşabilirler. Örgütsel faaliyetleri, belirlenen amaçlar açısından açıklamaya çalışırken, tam olarak belirlenmemiş amaçlar analizi için sorun yaratabilir. Fakat, ortaya koyulan bu amaçların açık olmaması ve özel durumlarda karşılaştığı çatışmaları önleyemeyecektir. Aynı zamanda, bu tür bir anlaşma potansiyel olarak çatışma yoğunluğunu azaltabilir, böylece çeşitli katılımcıların örgütle bütünleşmesi sağlanır.

14 Ralf DAHRENDORF, **Class and Class Conflict In Industrial Society**, Stanford, CA: Stanford University Press, 1959, s.135.

15 Stuart M. SCHMIDT ve Thomas A. KOCHAN, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", **Administrative Quarterly** 17: 1972, s.361.

16 Orville C. WALKER, **An Experimental Investigation of Conflict and Power in Marketing Channels**, Madison WI Unpublished Doctoral Dissertation, 1970, s.18.

Teknolojik anlaşmazlık ve belirsizlik, örgütsel karar alma sürecinde görülen güç kullanımı ve artan çatışma ile de ilişkilendirilmektedir. Teknolojik belirsizliğin karar alma sürecinde güç kullanımı ve toplumsal etki üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu inceleyen araştırmaların çoğu, bilimde karar alma alanında gerçekleşmektedir. Lodahl ve Gordon'un ele aldığı karar alma, güç ve çatışma gibi, bilimsel disiplinlerin gelişme düzeyleri açısından ele alınabilir. Bu gelişme düzeyleri, sözkonusu bilim dalında araştırma sorunları, araştırma yöntemleri ve süreçleri üzerinde ulaşılan anlaşma düzeylerini ifade eder⁽¹⁷⁾.

Model gelişim düzeyi Lodahl ve Gordon tarafından da ortaya atılan teknolojik belirsizlik ve denge kavramları ile analitik bakımdan aynı kavramdır. Yöntem, süreç ve temel araştırma sorunları üzerinde anlaşmaya varılması, araştırma yapılacak alanda araştırma ve eğitim konularını ilgilendiren teknik koşullar üzerinde ortak bir yaklaşım getirilmesi anlamına gelir. Bu durum bir işletmede işletim, pazarlama stratejileri ve kârlar arasındaki ilişkiler hakkında sahip olunan inançları paylaşmakla aynıdır. Eğer teknolojik belirsizliğin karar alma sürecinde güç kullanımı ile ilgili olduğu öne sürülürse, model açısından az gelişmiş olan bilimsel alanlarda karar alma sürecinde etki ve güç kullanımının daha fazla olacağı tahmin edilebilir.

Bu ilişki diğer araştırmalarda da gözlenmektedir. Örneğin Yoels baş editörlerin personel alımında kendi ekollerinden ve doğa bilimlerinden çok, sosyal bilim dallarından yetişmiş editörleri tercih ettiklerini saptamışlardır⁽¹⁸⁾.

Hargens, yeni doktora mezunlarının ilk iş deneyimleri ile ilgili çalışmasında, doğa bilimleri ile karşılaştırıldığında sosyal bilimlerden mezun olan kişilerin, kendi coğrafi bölgeleri içinde ve kendi kurumlarında işe alınma olasılıklarının daha yüksek olduğunu gözlemlemiştir ⁽¹⁹⁾. Bölgesel ve kurumsal düzeydeki bu tutum, personel alımı sürecinde daha politik olan görüşle tutarlılık içindedir. Toplumsal anlaşma sonucu ortaya

17 Janice LODAHL-Gerald GORDON, "The Structure of Scientific Fields and Functioning of University Graduate Departments", **American Sociological Review**, 1972, 37, s.57.

18 William C. Yoel, "The Structure of Scientific Fields and the Allocation of Editorship on Scientific Journals: Some Observations on the Politics of Knowledge", **Sociological Quarterly**, 1974, 15; 264-276.

19 Lowell L. HARGEN, "Pattern of Mobility of New Ph. D.S Among American Academic Institutions", **Sociology of Education**, 1969, 42, s.18-37.

çıkan etki, teknolojik olarak daha belirsiz alanlarda işe yerleştirme sürecinde görünüşte daha önemlidir.

Bu tür bulgularla ilgili açıklamalar, bireylerin bir belirsizlikle karşılaştıklarında toplumsal etkiye bilerek daha fazla dikkat gösterdikleri ve açıkça daha politik bir biçimde davranmaya çalıştıkları anlamına gelmez. Aslında bu tür güdüsel bir varsayım ne yeterli ne de gerekli görünmektedir. Değerlendirme ve karar alma sürecinde belirsizliklerle karşılaşan bir kişi, karar alma yetkisine sahip olan kişilerin örneğin, benzerlik gibi etkiye dayalı kriterleri kullanacağını düşünmelidir. Çünkü bu ayırımın temelleri karar vermede kullanılan birkaç yoldan biridir. Bu tür temele dayanılarak verilen kararlar da daha kesin ve güvenilirdir (20).

Özel şirketlerde karar verme sürecinde belirsizliğin etkisi tam anlamıyla ortaya konmamıştır, fakat sonuçların belirli bir ölçüde genellenebileceği söylenebilir. Bu tür belirsizliklerin görüldüğü ortamlar ve bu etkinin kapsamı daha sonra yapılacak bazı çalışmalar için yol gösterici bir nitelik taşıyabilir.

5. AMAÇ, TEKNOLOJİ ÇATIŞMALARI VE GÜÇ İLİŞKİSİ

Şekil 2'de de görüldüğü gibi örgütlerde farklılaşma, teknoloji ile ilgili amaç ve inançlarda anlaşmazlıkların önemli bir kaynağıdır. Günümüzde büyük örgütlere bakıldığında iş bölümü, görev dağılımı, astların katılımıyla aşırı bir uzmanlaşmanın ortaya çıktığı gözlenmiştir. Aşırı işbölümü bazı maliyetlere neden olsa da örgütlerin başarıya ulaşmalarında önemlidir. Lawrence ve Lorsch 10 şirket üzerinde yaptıkları çatışmalarda farklılaşmanın boyutları üzerinde oldukça uzun süreli bir çalışma yapmışlardır (21). Lawrence ve Lorsch pazarlama ve üretim departmanlarını inceledikten sonra, bu örgütlerde yaptıkları incelemelerde çeşitli alanlardaki değişmelerin farklı görev ve çevre nedeniyle meydana geldiğini saptamışlardır. Örgütlerde üretim departmanlarında işletimsel alan üzerinden çok kısa bir sürede geri bildirim alınmasına rağmen, araştırma ve geliştirme departmanlarında bu durum uzun bir zaman almaktadır. Belirli amaçlar farklı birimler tarafından farklı şekilde empoze edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin pazarlama bölümünün ilgi alanları maksimum bir satış, teknik yenilikler, yaratıcılık ve üretim maliyetini kontrolüdür.

20 PFEFFER, A.g.e., s.76.

21 Paul R. LAWRENCE-Jay W.LORSCH, **Organization and Environment**, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, 1967.

Lawrence ve Lorsch etkin bir örgütün farklılaşmaya rağmen bölümler arasında uyumu sağlayabilme yeteneğine sahip olması gerektiğini öne sürmektedirler. Bu durumda örgütlerde farklı güç kaynakları kullanılarak sağlanabilir. Gerçekte örgütlerde farklılaşmaya rağmen görev bütünleşmesi yapmak oldukça zordur. Çünkü bu durum potansiyel bir çatışma yaratabilir. Bilindiği gibi örgütlerde en büyük çatışmalar aşırı işbölümü, farklılaşma, teknoloji, amaç uyumsuzluğu gibi konularda yoğunlaşmaktadır. Örneğin pazarlama bölümü üretim çeşitliliğini minimize ederek maliyeti kısıtlamayı ve bunun yerine olabilecek küçük yatırımlara girmeyi planlarken, üretim departmanı da satış artırıcı çabalarla üretimi arttırmayı planlayabilir. Bu durum örgütlerde güç kullanımı yoluyla amaç bütünleşmesi ve uyumu sağlamayı gerektirebilir. Ya da bir bölüm diğer bölüme güç kullanarak kendi düşünce ve amaçlarını empoze etmeye çalışabilir. Bölümlerin birbirleri arasında kullanabilecekleri uzmanlık gücüne sürekli bir ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü örgütlerde bu çatışmaların ortadan kalkmasını sağlayacak sürekli bir bilgi alışverişine ihtiyaç vardır. Örneğin pazarlama bölümü; satış, pazar payı gibi bilgileri, üretim bölümü; makinelerin durumu, verimliliği, fazla mesai, birim maliyetler ile ilgili bilgiyi, araştırma geliştirme bölümü ise; müşteri hizmetleri, bildiri sunma, bilimsel toplantılarla ilgili düzenleme ve harcamalar hakkındaki bilgileri birbirlerine ulaştırmak durumundadırlar.

Edstrom ve Galbraith uluslararası şirketlerde bölümler arasında yönetici transferleri üzerinde yaptıkları çalışmada bölümler arasında kişi hareketliliğinin örgütlerde bireysel toplumsallaşmanın bir yolu olduğunu belirtmişlerdir (22). Bu durumda bireylerde insanları tanıma bilgisi olma, kaynakları kontrol edebilme, sosyal ilişkiyi güçlendirme ve yasallık gibi güç kaynağı oluşturmaktadır.

Ouchi ve Johnson da benzer bir çalışmada Japon örgütleri arasında bu tür uygulamaların gösterdiği başarıyı ortaya koymuşlardır (23). Japon şirketlerinin tersine, Amerikan şirketlerinde ise tersine yöneticilerin tek bir bölümde kalarak uzmanlaştıkları, tek bir fonksiyonu ve tek departmanı tercih ettikleri, yöresel uzmanlıklarını geliştirdikleri gözlenmiştir. Japon yöneticileri de örgütler arasında hareket halindedirler. Bir bütün oluşturmak için belirli bir bölümde uzmanlaşıp çalışmak yerine bölümler ve

22 Anders EDSTROM- Jay R.GALBRAITH, "Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 1977, p.248.

23 William B. OUCHI - Jerry B. JOHNSON, "Types of Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being", **Administrative Science Quarterly**, s.293.

örgütler arasında transfer edilecek fedakarlık etmektedirler. Amaçları ise aşırı iş bölümü ve uzmanlaşmanın sakıncalarını ortadan kaldırmak (monotonluk gibi), böylece teknoloji ve heterojenliğe de uyum sağlamaktır.

SONUÇ

Günümüzde tüm canlılar yaşamlarını devam ettirmek için sürekli olarak bir mücadele içersindedirler. Bu mücadelede en önemli yeri de örgütler almaktadır. Çatışma ve güç kavramlarında bu mücadelede yer alan en önemli kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç ve çatışma konuları yönetim davranış modeli içersinde önem kazanan ve kazanmaya da devam eden kavramlar olarak yer almaktadır. Güç ve çatışma kavramların karışık, zor ve zaman zaman da anlaşılmaz olması bu konuda çalışmalar yapılması gereğinin ortaya çıkarmıştır.

Özellikle çatışmanın etkilerini değerlemede güç kaynaklarından yararlanılmaktadır. Hatta bu çatışmanın etkilerini değerlendirme yöntemi güç kullanma yaklaşımı olarak da bilinmektedir (23). Yönetici kendine rağmen çatışmayı sürdüren taraflara otoritesini hissettirme davranışına yönelecektir. Bu yöntem, çatışmanın daha başlangıcında yöneticinin bu anlamsız çekişmelerin örgüte olan maliyetini ortaya koyması ile başlar. Böylece çatışmanın devam etmesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecektir. Çatışmanın sona ermesi halinde tarafları cezalandıracağını açıkça bildirecek ya da çatışmanın sona ermesi halinde tarafları uygun biçimde ödüllendireceğini açıklayabilecektir. Taraflar yöneticinin gücünü kabul etmek zorunda kalacaklarından çatışmaya şeklen son verecekler, ama yöneticinin zayıf olduğu bir anda çatışma tekrar başlayabilecektir.

Sonuç olarak, çatışmanın azaltılması, kaldırılması ya da işlevsel hale getirilmesi yöneticinin kullanacağı güç biçimine bağlı olabileceği söylenebilir. Hatta bu çatışmanın sona ermesi sadece yöneticinin değil, tarafların kendi aralarında kullandıkları güç biçimlerine göre de işlevsel bir şekilde çözümlenebilecektir. Çatışmanın azaltılması ya da işlevsel olması bireylerarası ilişkileri düzeltecek, moral yükselecek buna bağlı olarak verimlilik artacaktır. Çoğu kez çalışanların ilgisini çatışma konularından ayrılarak başka alanlara çekmek, işbirliği yapmak ve ortak amaçlar doğrultusunda birleştirmede gücün ne derece önemli olduğunu ortaya koymak gerekecektir. Bu bağlamda literatürde de gözlendiği gibi güç ve çatışma konusunun burada irdelenmesi gerektiği ve önemli olduğu söylenebilir.