

Kılınc, E., Hasdemir, S. ve Ulusoy, H. (2018). Sağlık Kurumlarında Çatışma ve Çatışma Yönetimi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 34-47.

Derleme/Review

Makale Geliş Tarihi: 29.01.2019  
Makale Kabul Tarihi: 06.02.2019

## SAĞLIK KURUMLARINDA ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ



<https://doi.org/10.35345/johmal.518951> Erhan KILINÇ<sup>1</sup>, Sefkan HASDEMİR<sup>2</sup>, Hatice ULUSOY<sup>3</sup>

### ÖZET

Çatışma sadece yönetim biliminin değil, sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi gibi diğer disiplinlerin de incelediği, günlük hayatın ve iş hayatının içinde var olan toplumsal bir olgudur. İnsanların bir arada yaşayamaya başlamasından itibaren bilinen bu kavram, bireyler, gruplar ve toplumlar arasındaki benzerlikler, ortaklıklar ve uzlaşmaların var olduğu gibi farklılıklar, karşıtlıklar ve olumsuzlukların da var olduğunu ortaya koymaktadır. Kelime olarak birbirine çatmak, anlaşmamamak, uyumsuz olmak, sıkıntı, düşmanlık ve kaygı gibi anlamlara gelen çatışma, yönetim literatüründe yapılan ilk çalışmalarda kaçınılması ve yok edilmesi gereken olumsuz bir durum gibi ifade edilmiştir. Sonrasında yapılan çalışmalar, çatışmanın örgütler için kaçınılmaz bir gerçek olduğunu ve bu durumun iyi yönetilirse örgüt ve çalışan yararına kullanılabileceği görüşünü ortaya koymuştur.

Sağlık kurumları, özellikle hastaneler, diğer örgütlere nazaran yapısal ve işleyiş bakımından farklılıkları, sağlık profesyonellerinin mesleki, eğitimsel ve statüsel farklılıkları ve hastanelerdeki faaliyetler arası ilişkilerin çok yönlü ve senkronize olması gibi nedenlerden dolayı çatışmaların sıklıkla yaşanabildiği örgütlerdir. Bu anlamda sağlık örgütlerinde çatışma konusunun incelenmesi önem arz etmektedir. Bu makale sağlık kurumlarında meydana gelen çatışmaların nedenlerini araştırmak ve çatışmaların iyi yönetilmesini sağlamak açısından literatüre katkı sağlamak amacıyla yazılmıştır. Bu kapsamda makalede, ilgili literatür ışığında, sağlık kurumlarında fonksiyonel bir çatışma yönetimi için çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, sağlık kurumları.

## CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Conflict is a social phenomenon that exists in everyday life and business life. The science of management and also other disciplines such as sociology, psychology, anthropology and economics are interested in conflict management issues. This concept, which has begun since people started to live together, reveals that there are differences, contradictions and negativities, as there are similarities, partnerships and compromises between individuals, groups and societies. As a word, conflict means, disagreement, non-conformity, distress, hostility and anxiety. Earlier studies in the management literature emphasized that conflict to be avoided and stated as a negative situation to be eliminated. Subsequent studies have shown that conflict is an inevitable fact for organizations and that if this situation is well managed, it can be used for the benefit of the organization and the employee.

Health institutions, especially hospitals, compared to other organizations in terms of structural and operational differences, occupational, educational and statutory differences of health professionals, and the relationship between activities in hospitals, such as multilateral and synchronized because of the reasons such conflicts can occur frequently. In this sense, it is important to examine the issue of conflict management in

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fak. erhankilinc@selcuk.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2065-2407>

<sup>2</sup> Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Uyg. Arş. Hastanesi, sefkansat@hotmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1718-1341>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, hulusoy@cumhuriyet.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8911-5490>

health organizations. In the light of relevant literature, this paper aimed to assess the causes of conflicts and provide solutions for functional conflict management in health institutions.

**Keywords:** Conflict, conflict management, health institutions

## GİRİŞ

Çatışma, eski zamanlarda genel olarak toplum tarafından, kavga, savaş, mücadele gibi gerek bireyler gerekse gruplar ve toplumsal açıdan birlik ve beraberlik duygusuna zarar veren bir kavram olarak algılanmış ve değerlendirilmiştir (Sarpkaya, 2002, s.416). Hayatta benzerlikle ortaklıkların ve uyumun olması ne kadar normal bir durumsa, çatışmalara neden olabilen farklılıklar hatta karşıtlıkların olması da doğal bir sosyolojik durumdur. Günlük hayatta ve her ortamda ortaya çıkabilen çatışma, genelde farklılıklardan ve bu farklılıklara karşı gösterilen tepkilerin bir sonucudur. Çatışmanın ortaya çıktığı bu ortamlardan biri de insanların ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldikleri işyerleri yani örgütlerdir.

Çatışma, örgütlerde etkinliği, verimliliği, değişimi ve gelişimi olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilen faktörlerden birisidir (Şahin vd., 2006, s.553). Bu nedenle, örgütlerde çeşitli düzeylerde ortaya çıkan çatışmaların örgütsel amaçlar doğrultusunda yapıcı ve yaratıcı şekilde kullanılmaları, yöneticilerin zaman ve enerjilerini alan konular arasındadır. Günümüzde çatışma, kaçınılması ve yok edilmesi gereken bir durum ve olgudan çok, olumsuzluklarının bertaraf edilerek iyi yönetilmesi ve faydalanılması gereken sosyolojik ve örgütsel bir olgu olarak görülmektedir (Şimşek vd., 2014, s.351). Özellikle yapısal karmaşıklığı ve dinamikliği yüksek olan sağlık işletmelerinde çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Bu anlamda çatışma yönetimi sağlık kurumları için vazgeçilmez ve derinlemesine araştırılması gereken bir konudur.

Bu çalışma, çatışma yönetiminin sağlık kurumlarında önemini ortaya koymak ve sağlık kurumlarındaki çatışmalarla nasıl mücadele edilmesi gerektiği konularında literatüre katkı sağlamak ve araştırmacılara ve uygulayıcılara tavsiyelerde bulunmak amacıyla yapılmıştır. Bu anlamda çatışma yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve ortaya konulmuş; çatışma kavramı, süreci, türleri, nedenleri, yaklaşımları, yarar ve zararları ile hastanelerde çatışma yönetimi, sağlık kurumlarında çatışma kaynakları ve etkileri konuları literatür eşliğinde açıklanmaya çalışılmıştır.

## 1. ÇATIŞMA VE ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Bu bölümde çatışma ve örgütlerde çatışma kavramı, çatışma süreci, çatışmanın önemi, çatışmanın yararları ve zararları, çatışma türleri ve çatışmanın nedenleri açıklanmaya çalışılacaktır.

### 1.1. ÇATIŞMA VE ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA KAVRAMI

Günlük hayatta sık olarak kullanılan çatışma kavramı, en genel anlamda kelime olarak, karşılıklı vurmak, birbirine çatmak, söz, iddia veya davranışın birbirini tutmaması, anlaşmazlık, uyumsuzluk, sıkıntı, stres, düşmanlık ve kaygı gibi olumsuz duygu ve davranışları ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, E.T. 23.12.2018; Akkiraz, 1988, s.1). İngilizce karşılığı ‘conflict’ olan ve Latince ‘conflictus’ kökünden gelen çatışma, birbirine vurmak, karşı gelmek anlamlarında kullanılmıştır (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.2).

Çatışma, bütün toplumlarda var olan ve dinamik bir etkileşim sonucu ortaya çıkan doğal bir olgudur. Çatışma, toplumsal bir olgu olması nedeniyle sadece yönetim biliminin üzerinde durduğu bir kavram değildir; sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi vb. gibi birçok bilim bu kavram üzerinde çalışmaya devam etmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.2). Çatışma, farklı bakış açıları ve boyutlarıyla ele alınması, farklı ortamlarda, farklı düzeylerde ve farklı şekillerde ortaya çıkması nedenleriyle birçok tanımı yapılmıştır. Çatışma ile ilgili tanımların ortak noktası ise “uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık, karşıtlık, birbirine ters düşme” kelimeleri ile ifade edilmeleridir (Topaloğlu ve Avcı, 2008, s.76).

Çatışma konusunda yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde; geleneksel yönetim düşüncesi içindeki yaklaşımların çatışmayı kötü, olumsuz ve istenilmeyen bir durum olarak tanımladığı görülmektedir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.3).

Örgütsel çatışma, örgütlerde karar verme, uyum ve iletişimi geliştiren, yaratıcılık ve verimlilik sağlayan stratejik bir aktivite olarak değerlendirilmektedir (Kıdak vd., 2011, s.3-4). Çatışma yönetimi, örgütlerde çatışmayı yatıştırma, çözme ve dönüştürme dâhil olmak üzere tüm çatışma süreçlerinin, çatışmanın başlaması, ilerlemesi, çözme girişimleri ve barıştırma faaliyetleri gibi tüm süreçleri içerecek şekilde kullanılması gerektiği vurgulamaktadır (Eray,2016:132). Örgütsel çatışma; çatışan tarafları, çatışma öncesi ilişkileri, çatışma yaratan konuyu, çatışmada uygulanan strateji ve taktikleri, çatışmanın sonuçlarını ve işletme çevresi üzerindeki etkisi açıklayan bir süreçtir (Sökmen ve Yazıcıoğlu, 2005, s.2). Cihangiroğlu ve arkadaşlarına (2015, s.601) göre ise örgütsel çatışma; örgütsel yaşamda bireyler ve gruplar arasında statü, araç, değer, sosyo-demografik ya da algı farklılıklarından, kıt kaynakların paylaşılmasından, faaliyetlerin tahsisi veya görevlerin dağılımından kaynaklanmaktadır.

## 1.2. ÇATIŞMA SÜRECİ

Çatışma süreci, potansiyel uyuşmazlık, kavrama-kişileştirme, davranış ve sonuç olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır(Gürsoy,2014, s.13).

### 1.2.1.Potansiyel Uyuşmazlık Aşaması

Çatışma sürecinde ilk aşama, çatışmanın oluşmasına neden olabilecek şartların varlığıdır. Bu şartlar her zaman bir çatışmaya dönüşür demek doğru değildir. Ancak çatışmanın ortaya çıkması için bu şartlardan en az birinin olması gerekmektedir(Seyitoğlu,2014, s.40-41).

### 1.2.2.Kavrama ve Kişiselleştirme Aşaması

Bu süreçte potansiyel çatışma, algılanan ve hissedilen çatışmaya dönüşür. Çatışma daha belirgin hale gelir, buna bağlı gruplaşmalar başlar ve huzursuzluklar yaşanır. Bu aşamada çatışmanın ortaya çıkışını doğru algılamak ve kişiselleştirilmemek gerekir. Çatışma, bireyin olaya bakış açısına ve ondan etkilenme durumuna göre değişebilmektedir. Birine göre çatışma olarak görülen olaylar, bir başkası için çatışma olarak görülmeyebilir. Kişinin problemi algılama biçimi ve durumu çatışmaya vereceği cevabı etkiler ve o anki ruh hali olaya vereceği tepkiyi büyük oranda belirler (Seyitoğlu, 2014, s.41).

### 1.2.3.Amaçlar ve Davranış Aşaması

Kişiler arası ilişkilerde iyi niyetin yitilmesi sonucunda (karşısındaki kişinin başarısız olması için ortam hazırlamak, taraf olmak, kıskançlık vb.) oluşan düşüncelerin davranışlara yansıtılmasıyla çatışma sürecinin üçüncü aşamasına geçilmektedir(Gürsoy,2014, s.17). Davranış evresinde yoğunluğuna ve süresine bağlı olarak çatışma artık somut hale gelmiştir. Bu davranışlar, anlaşmazlık ve yanlış anlama seviyelerinden sözlü saldırılar, tehdit, fiziksel saldırı seviyelerine dönüşebilmektedir(Şimşek ve Kingır, 2006, s.51).

### 1.2.4.Sonuçlar Aşaması

Çatışmanın son aşaması çatışmanın sonuçları ile ilgilidir (Bilal, 2014, s.42). Bu aşamada, çatışan taraflar arasındaki etki ve tepkiler, örgütün performansında olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu sonuç çatışma yönetimin nasıl yönetildiği ile doğru orantılıdır (Şimşek ve Kingır, 2006, s.51).

Sonuçlar aşaması kendi arasında işlevsel ve işlevsel olmayan sonuçlar olarak ikiye ayrılmaktadır(Gürsoy, 2014, s.20):

- **İşlevsel sonuç;** grup içerisinde yaşanan çatışma durumunun kişiler arasındaki ilgi ve merakı arttırması, yenilik ve yaratıcılığı geliştirmesi ve çağdaş zamana ayak uydurabilecek kadar değişime açık olmasıdır. Kişiler arası yaşanan çatışma durumu yeni fikirlerin oluşmasını sağlamaktadır.
- **İşlevsel olmayan sonuç ise,** çatışmanın var olduğu bir örgütte, çatışma nedenlerinin temeline inilmeyip, çözüme kavuşturulamaması ile birlikte çatışmanın olumsuz kavramları ile karşılaşılmasıdır. Çatışmanın olumsuz sonuçları arasında iletişimin olumsuz yönde etkilenerek grup içindeki bağlılığın azalması gösterilebilir.

### 1.3. ÇATIŞMANIN ÖNEMİ

Hamad'a (2005) göre, Soğuk Savaş'ın sonu çatışma yönetimi çalışmalarına yeni bir ivme getirmiştir. Bunun temel nedenlerinden biri Doğu Avrupa gibi bölgelerde şiddetli çatışmaların yayılması olmuştur. İç etnik çatışmalar düzeyi, topluluklar ve komşu devletlerarasındaki etnik çatışmalar, araştırmacılar arasında büyük ilgi görmüştür. Çatışma yönetimi ilk olarak 1960'lı yıllarda Blake ve Mouton tarafından yapılan bir çalışmayla bilimsel ilgiyi görmüştür. Bu çalışmada bireyin çatışma ortamında verdiği tepkiler ortaya konmaya çalışılmıştır (Holt ve DeVore, 2005, s.167). Günümüzde çağdaş yönetim anlayışı, çatışmayı, çatışmanın yapı ve sürecini, etkin değişimi oluşturmak için yararlanılan bir araç olarak ele almakta ve etkin değişim ve örgüt geliştirme için gerekliliğini vurgulamaktadır (Kılınç, 1985, s.108; Şahin vd.,2006, s.555).

Herhangi bir örgütte çatışma veya tartışma olmazsa örgüt çağın şartlarına cevap veremez duruma düşebilmektedir. Bu nedenle örgütler çatışmanın ve tartışmanın kapısını devamlı açık bırakmalı ve bunun devamlılığı sağlanmalıdır. Aksi takdirde örgüt çağın gerisinde kalabilir. Çünkü zaman ilerledikçe yeni sorunlar ortaya çıkacaktır. Çatışmalar iyi yönetildiklerinde bir taraftan örgütler için olumsuz etkileri bertaraf edilecek, diğer taraftan örgütlerde farklı davranış biçimleri ve alternatif kararların ortaya çıkmasına ve esnekliğe bağlı yaratıcılığa katkı sağlayacaktır(Seyitoğlu, 2014, s.37).

### 1.4. ÇATIŞMANIN YARARLARI VE AVANTAJLARI

Çatışmanın örgütler açısından yararları ve avantajları aşağıda sıralanmıştır(Seyitoğlu, 2014, s.38; Dursun, 2008:8; Gürsoy, 2014, s.62-63):

- Çatışma ile birlikte bireyler, kendi aralarında yaşadıkları ve dile getiremedikleri sorunları konuşma ve tartışma fırsatını yakalamış olur. Sorunlar daha da büyümeden çözüme kavuşturulur. Böylece çalışma ortamında kişilerin birbiri ile yaşadıkları sorunları içlerine atmadan çözebilmeleri, iyi bir iletişim halinde olmaları ve sorunlarını rahatlıkla ifade ederek kendilerini daha mutlu hissetmeleri sağlanacaktır.
- Çatışma iyi yönetilirse, örgütün zayıf yönleri ortaya çıkararak örgütlere yeni bir strateji belirleme, hatalı ve eksik taraflarını tespit etme ve bu eksiklikleri giderme imkânı ve şansını elde etmesinin sağlar.
- Çatışma, örgütte yetersiz ve etkisiz liderlerin ve yöneticilerin fark edilmesine ve örgütün yeni bir liderlik ve yönetim anlayışının kurulmasını sağlayabilecektir.
- Örgütte farklı hatta zıt fikirlerin rahatlıkla ifade edilebilmesi, daha iyi düzeyde fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır.
- Çatışma çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymasına, örgüt yararına orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkarmalarına imkân sağlar.
- Çatışma, iyi yönetildiği zaman kişi ve örgütün daha enerjik olmasını sağlayarak, gelişmesini sağlar.
- Çatışma etkin bir biçimde yönetildiğinde ise bireyler arası ilişkilerin daha da güçlenmesine ve örgüt için yapıcı sonuçlar elde edilmesine olanak sağlar.
- Çatışma, örgüte zarar verebilecek art niyetli kişilerin açıktan ortaya çıkmalarına olanak verir; onların zamanında saptanmasıyla diğer çalışanlara ve örgüte zarar vermeleri önlenir.
- Çatışma anlaşmazlık durumlarının ortadan kaldırılarak örgütte tekrardan birlik ve düzen sağlanmasına katkıda bulunur.
- Çatışma, bir diğer faydası da insan yapısında bulunan saldırganlık dürtüsünün tatmin edilmesini sağlar.

### 1.5. ÇATIŞMANIN ZARARLARI VE DEZAVANTAJLARI

Çatışmanın örgütler açısından zararları veya dezavantajları aşağıda verilmiştir (Bulut, 2009, s.62; Dursun, 2008, s.9; Seyitoğlu, 2014, s.39):

- Örgütte, yapılması gereken rutin işlere harcanması gereken enerjiyi başka yöne harcanmasına neden olur.
- Örgütte zaman, emek ve parasal kayıplara neden olabilir.
- Örgütte çalışanların kutuplaşmasına ve gruplaşmasına neden olur.
- Çalışanlar arasında iletişimi aksamasına ve bağlılığının azalmasına neden olabilir.
- Örgüt içerisinde düşmanlık hissi ve saldırganlık davranışlarının artmasına neden olabilir.
- Takım ruhuna ve işbirliğini zarar verebilir.
- Çalışanların moral ve motivasyonu, iş tatminini olumsuz etkileyerek verimliliği düşürebilir.
- Çalışanlarda stres ve bıkkınlık duygusu meydana getirir. Çalışanların ruh ve beden sağlıklarını bozabilir.
- Bazı durumlarda çalışanların beklentilerinin örgüt amaçlarının üzerine çıkmasına neden olabilir.

## 1.6. ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma ve örgütlerde çatışma ile ilgili birçok sınıflandırma (yatay, dikey, çapraz, açık, gizli, hissedilen vs.) bulunmakla birlikte, çatışma temelde fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olarak iki başlık altında incelenebilir (Gürsoy, 2014, s.29; Ceylan vd.,2000, s.41).

### 1.6.1.Fonksiyonel Çatışma

Fonksiyonel çatışma, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına ve gelişmesine katkı sağlayan çatışmalardır (Gürsoy, 2014, s.29).Örgütlerde statüyü zorlayan ve yeni fikirler yaratılmasına, grup amaçlarının ve faaliyetlerinin tekrar değerlendirilmesine katkı sağlayan fonksiyonel çatışmalar, örgütte değişim isteği artırır ve örgütleri dinamik daha hale getirir (Koçel, 2001, 396). Fonksiyonel olan çatışmalar örgütteki sorunların görülmesini sağlayabileceği gibi, bireylerin kendilerini sorgulamalarını ve görevlerini yerine getirmedeki eksikliklerini görmelerine de kaynaklık edebilir. Bu çatışmalar; örgütte verime, canlılığa, farkındalığa ve değişime neden olmaktadır(Açıköz, 2014, s.44).

### 1.6.2.Fonksiyonel Olmayan Çatışma

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen ve amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmayan çatışmalardır. Bu tür çatışmalar; iki ya da daha fazla kişinin veya grubun yıkıcı fikir ayrılıklarında bulunması olarak ifade edilebilir. Fonksiyonel olmayan çatışmalar, negatif sonuçlar doğuran, örgütsel enerjiyi ve kaynakları boşa kullandıran, psikolojik ortamı tehdit ederek grup birliğini bozan, düşmanlık ve saldırganlık davranışlarını artıran çatışmalardır. Bu çatışmalar negatif ön yargılar, stres, zayıf iletişim, verimliliğin düşmesi hatta sabotaja kadar giden sonuçlar doğurabilmektedir(Şimşek ve Kınır, 2006, s.44; Ceylan vd.,2000, s.41).

## 1.6. ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Çatışmaların ortaya çıkmasında temel faktör, insanlar arasındaki değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı gibi farklılıklardır (Akkirman, 1998, s.2). Bununla birlikte, belli başlı çatışma nedenleri; işler arası fonksiyonel karşılıklı bağlılık, belirli kaynakların paylaşılması, amaç ve çıkar farklılıkları, algılama farklılıkları, yönetim alanı ile ilgili belirsizlikler, iletişim eksiklikleri, statü farklılıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar, kişilik farklılıkları ve değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler olarak sıralanabilir.

### 1.6.1. İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık

Örgütlerde farklı işler, kişiler veya gruplar arasında belirli fonksiyonel bağlılıklar vardır. Örgütlerde fonksiyonel bağımlılık, koordinasyon ve ekip çalışması anlayışını zorunlu kılar. Fonksiyonel bağlılık nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar genellikle sınırlı kaynakların ortaklaşa kullanımından ileri gelmektedir. Diğer taraftan birimlerin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi de, o işle ilgili diğer birimlerle arasında çatışmaya neden olur (Koçel, 2001, s.538; Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s.143-144).

### **1.6.2. Belirli Kaynakların Paylaşılması**

Örgütlerde birey ve gruplar görevlerini yerine getirebilmek için çeşitli kaynaklara (para, insan gücü, fiziki alan, statü, araç-gereç, malzeme, ilgi, sevgi, şefkat vb.) ihtiyaç duyarlar. Bazen kaynakların birey ve gruplar arasında paylaşılmasında kıyasıya bir rekabet de yaşanabilir. Burada birinin kazancı diğerinin kaybına neden olursa çatışmalar yaşanır (Koçel, 2001, s.538; Şimşek vd., 2014, s.367). Örneğin; hastanede aynı ameliyathaneyi birden fazla cerrahi branşın kullanmak zorunda kalabilmesi, ek sekretere ihtiyacı olan iki poliklinik olmasına rağmen elde var olan bir sekreterin zorunlu olarak başka bir yere verilmesi, para kısıtlılığı nedeniyle yalnızca bir kliniğin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması gibi vb. durumlar sağlık kurumlarında çatışmalara neden olabilmektedir.

### **1.6.3.Amaç ve Çıkar Farklılıkları**

Örgütlerde kişiler ve gruplar arasında hedeflenen amaç konusundaki farklı görüşler, çatışma nedenlerinden biridir. Örgütlerde bazen bir birey veya bir grubun amaç ve değerleri ile diğerleri arasında farklılıklar hatta ters düşmeler yaşanabilir (Koçel, 2001, s.538; Eren, 1996, s.461). Örgütlerde bireysel veya grupsal çıkarlar sadece ekonomik nedenler sonucunda değil, aynı zamanda duygusal gerilimlerden de kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Hem duyguları hem de mantıkları ile hareket eden çalışanlar ihtiyaçlarını veya isteklerini gidermek için kısıtlı imkânları ve kaynakları paylaşma veya kullanma konusunda fikir birliğine varamadığında çatışmalar yaşanabilmektedir (Barutçugil, 2004, s.484).

### **1.6.4.Algılama Farklılıkları**

Örgütlerde kişi ya da grupların belirli olay veya gelişme karşısında farklı algılamaları bir çatışma nedeni olabilmektedir. Bu algı farklılıkları; bilgi edinme ve göndermede farklılıklar, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yöneticilik görüş ve uygulamalarında farklılıklar ve yeniliklerin getirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Koçel, 2001, s.538; Eren, 1996, s.459).

### **1.6.5.Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik**

Örgütsel hiyerarşik yapısında emir-komuta zincirinin (kimin kimden sorumlu olduğu), görev, yetki ve sorumlulukların açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş olmaması, çalışanlar, gruplar ve birimler arasında çatışmaların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Örgütlenme ve koordinasyon eksikliği, bazı görevleri gereğinden fazla kişilerin yapması, bazı işlerinde yapacak kişilerin bulunmaması sonucunu doğurabilmektedir (Yılmaz ve Eroğlu, 2010, s.145; Ertürk, 2009, s.227).

### **1.6.6.İletişim Eksiklikleri**

Örgütlerde iletişim eksiklikleri ve hataları o örgütte kişilerarası iyi ilişkilerin geliştirilmesine engel olur. Örgütlerde çatışmaya neden olan temel iletişim engelleri; anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir (Akça ve Erigüç, 2006, s.129-130).

### **1.6.7.Statü Farklılıkları**

Örgüt içerisindeki biçimsel ve biçimsel olmayan statü ve güç farklılıkları, örgüt içi çatışmaların en önemli nedenlerinden biridir. Örgütlerdeki bazı kişi veya grupların kendi statülerini diğerlerinden farklı ve daha fazla prestijli görmeleri, diğer bireylerle aralarında iletişim ve algılama sorunlarına ve çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2001, s.538; Ceylan vd.,2000, s.43; Yatkın, 2008, s.12)

### **1.6.8.Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar**

Örgütlerde yöneticilerin yönetim tarzları ve alışkanlıkları, astlarıyla olan ilişkilerinde çatışmalara düşmelerine neden olabilmektedir. Örneğin, iyi teknik beceriye sahip teknik çalışanla teknik konularda merkezi bir yönetim tarzını benimseyen yönetici arasında çatışma çıkması beklenen bir durumdur (Ertürk, 2009, s.228).

### **1.6.9.Kişilik Farklılıkları**

Örgütlerde çalışanların farklı kişilikte olmaları, farklı amaç ve değer yargılarına sahip olmaları, A tip kişilik veya B tipi kişilik özelliği taşımaları, öfkeli veya stresli kişilikte olmaları, özgürce hareket etme isteklerinin bulunması gibi birçok kişilikle ilgili durum, çalışanlar arasında yaşanan çatışmaların önemli nedenleri arasında sayılabilir (Wall, 1995, s.518; Şimşek vd.,2014, s.360).

### **1.6.10.Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler**

Bireylerin değişen koşullar nedeniyle farklı roller üstlenmesi gerekebilir. Örneğin, bir üst kademeye yükselen yönetici yeni görevinin gerektirdiği davranış biçimini sergileyemeyebilir. Yöneticiler görevleri yükseldikçe uzmanlıktan profesyonel yöneticiliğe doğru bir değişim yapmak zorundadır (Ertürk, 2009, s.230).

## **1.7. ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR**

Çatışmayı farklı biçimlerde yorumlayan üç temel yaklaşım bulunmaktadır (Şahin vd.,2006, s.555; Kılınç, 1985, s.108; Sarpkaya, 2002, s.418-419). Bunlar;

### **1.7.1.Geleneksel Yaklaşım**

Geleneksel bakış açısı veya felsefesi, 19 yüzyılın görüşü olan ve 1940'lara kadar süren bir yaklaşımdır. Geleneksel yaklaşım, çatışmanın yaratıcılık, verimlilik, değişim ve gelişim gibi olumlu etkilerini değerlendirmeyip, örgütsel açıdan kaçınılması gereken bir durum gibi gören ve yıkıcı özellikleri üzerine yoğunlaşan bir anlayıştır. Geleneksel yaklaşıma göre yönetici, çatışma durumunu örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyerek iş veriminin düşmesine neden olacağını düşündüğünden çatışmayı ve nedenlerinin hemen ortadan kaldırılması gerekir. Yine bu görüşe göre çatışma konusuna yaklaşmaktan çok uzaklaşmak, zor kararlar alamamak ve mutlu aile görüntüsünü sürdürmek bu yaklaşımın sık karşılaşılan görüntüsüdür (Kılınç, 1985, s.108; Şahin vd.,2006, s.555).

### **1.7.2.Davranışsal Yaklaşım**

Geleneksel yaklaşım, örgütsel ihtiyaçlar, amaç, beklenti ve çıkarlar noktasında birey ve gruplar arasında ortaya çıkan her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve organizasyona zarar verici oluşumlar şeklinde görmesine karşın, davranışsal yaklaşım organizasyonda ortaya çıkan çatışmalardan bir kısmının bazı sorunların varlığına işaret etmeleri ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözümler getirebilmesi için önemli olduğuna inanmaktadır (Kılınç, 1985, s.108; Gürsoy, 2014:, s.7-8).

### **1.7.3.Etkileşimci Yaklaşım**

Günümüzün en çok kabul gören görüşü olan bu yaklaşıma göre çatışma kaçınılmazdır ve yoğunlaşan çatışmanın çözüme kavuşturulması zorunludur. Organizasyonların etkinliğini devam ettirebilmesi için belli bir düzeyde çatışma olması da zorunludur (Kılınç, 1985, s.108). Çatışma durumunu sadece örgüt ve çalışanlarının yararı için desteklemeli ve etkin bir şekilde yönetmelidir. Bu sayede grup içerisindeki işbirliğini ve uyumu sağlayarak iş tatmini seviyesinin de yükselmesine yardımcı olunabilir (Gürsoy, 2014, s.8-9).

## **2. HASTANELERDE ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Yataklı tedavi kurumları, “hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya yatarak müşahade, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır” (YTKİY, 2018). Hastaneler organizasyon açısından, 24 saat hizmet esaslı, matriks yapıda faaliyet gösteren, karmaşık, açık-dinamik sistem şeklinde çalışan hizmet örgütleridir (Tengilimoğlu, 2014, s.133-137).

Sağlık hizmetlerinin diğer hizmet gruplarına göre ve sağlık kurumlarının da diğer örgütlere bazı özellikleri ile önemli farklılıkları bulunmaktadır. Bunlar; sağlık hizmetleri tüketimi rastlantısaldır, ikamesi yoktur, hizmetin alınması hayatidir, ertelenemez, hizmetin kapsamını ve verilmesini tüketiciler değil hekimler belirler, tüketici davranışları irrasyoneldir, müşteri

memnuniyetini ve hizmet kalitesini önceden belirlemek zordur (Tengilimoğlu, 2014, s.39-42; Kavuncubaşı, 2000, s.50). Sağlık kurumları diğer örgütlere göre; uzmanlaşma seviyesinin ve işlevsel bağımlılığın yüksek olması, daha çok mesleki hedeflerine önem veren profesyonellerin çalışması, ikili (matriks) otorite hattı olması, denetim mekanizmasının etkin kurulamaması, hata ve belirsizlikler karşısında tolerizasyonun düşük olması gibi farklılıklar içerir (Kavuncubaşı, 2000, s.52-56).

Çatışma yönetimi hastaneler için hayati öneme sahip bir konudur (Aslan, 2004, s.602). Hastaneler diğer kuruluş veya organizasyonlardan farklı olarak pek çok meslek grubunu bünyesinde barındıran hizmet kuruluşlarıdır. Farklı uzmanlık alanlarına sahip meslek mensuplarının aynı çalışma ortamında kollektif çalışmalarının zorunluluğu, iş ortamında meslek grupları arasında güç mücadelelerini ve çatışmaları da kaçınılmaz hale getirmektedir.

Modern yönetim anlayışı, çatışmaların bastırılması yada tamamen ortadan kaldırılması yerine, örgütlerde ortaya çıkan yüksek veya düşük düzeyli çatışmalara müdahale edilerek, örgüt için optimum bir çatışma düzeyinin sağlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Akkirman, 1998, s.1). Bu anlamda hastanelerde çatışmanın olması yapısal karmaşıklığın ve dinamikliği bir sonucu olduğu kadar, bu çatışma düzeyinin optimum bir seviyede tutulması da hayati bir gerekliliktir.

## **2.1. HASTANELERDE ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI**

Çatışmaların temel kaynakları; bireysel farklılıklar, uyumsuzluklar, anlaşmazlıklar, algılama farklılıkları, rekabet ve zıtlıklara dayanmaktadır. Bireylerin bulunduğu her ortamda çatışmalar, uyuşmazlıklar ve fikir ayrılıkları olması doğal bir durumdur. Burada önemli olan çatışmadan gereği gibi yararlanabilmek ve çatışmanın olumsuz sonuçlarını azaltabilmektir (Şahin vd., 2006, s.554).

Hastanelerde birçok çatışma nedeni olabilmekle birlikte belli başlı çatışma nedenleri aşağıda verilmiştir.

### **2.1.1.İletişime ilişkin Nedenler**

Genel olarak hastaneler iletişim ve koordinasyon sağlamada güçlük çekilebilen örgütlerdir. Hastane örgütlerinde özellikle hekimler ile özellikle hemşireler arasında iletişim problemleri yaşanabilmektedir. Gürsoy tarafından (2014) hekim davranışlarının hemşire memnuniyeti ve işe devam etme durumuna etkisine yönelik yapılan bir araştırmada hekimlerin, sağlık çalışanlarına yönelik gösterdiği yıkıcı davranışların (sesini yükseltme, meslektaşları ve hasta yakınlarının önünde azarlama, saygısızlık...) ekibin moralini ve motivasyonunu düşürdüğü ortaya çıkmıştır. Hekim davranışları nedeni ile işten ayrılan hemşire sayısının fazla sayıda olduğu tespit edilmiştir (Gürsoy, 2014, s.14-15). İletişim problemleri, hastaneleri ve sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesini olumsuz etkilemektedir. Hastanelerdeki uzmanlık seviyelerindeki farklılıklar ve matriks yapıda organizasyon olmanın verdiği zorluklar, kişiler ve birimler arası etkileşimin oldukça yüksek düzeyde gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır (Karahana,2007, s.108).

Huan ve Yazdanifard'a (2012) göre, yoğun bakım ünitesinde acil serviste ve ameliyathanede yanlış veya hatalı iletilen bilgiler, çatışan taraflar arasında yaygın şekilde rastlanılmaktadır. Çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörler (Akça ve Erigüç, 2006, s.129); anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralanabilir. Örgüt içerisindeki potansiyel uyuşmazlık konularına dikkat edilmesi ve bu konularda adaletli ve uygun çözümler sunulması uyuşmazlıkların sona erdirilmesinde katkı sağlayabilir.

### **2.1.2.Karşılıklı Görev Bağımlılığı (İşlevsel bağımlık)**

Hastaneler, yürütülen işler bakımından birbirleriyle karşılıklı olarak bağımlı olan bölüm ve kısımlardan oluşurlar. Birinin yaptığı iş diğerinin yaptığı işi etkilemektedir. Eğer işler arasında yeterli organizasyon ve koordinasyon sağlanamazsa örgütte karmaşa, çatışma veya kaynak israfı meydana gelebilmektedir. Hastanelerdeki faaliyetler arası ilişkilerin çok yönlü ve senkronize bir şekilde olması hastanenin amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi açısından oldukça önemlidir (Karahana, 2007, s.112).



### **2.1.3.Yönetim Alanı ile İlgili Belirsizlikler**

Örgütlerde çalışanların görev tanımı, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde yapılmamış olması, yöneticilerin karar vermelerini ve işlerini yürütmelerini güçleştirmektedir. Hastaneler rol ve görev karmaşıklığının en çok yaşandığı kurumlardandır. Hastanelerde rol çatışmasına neden olan önemli nedenlerden birisi de işin doğasıdır. Yani hastaların önceden ne türlü bir işlem aşamasından geçeceği önceden belli değildir. Her bir hastanın aldığı hizmet ve hizmet bileşimi birbirinden farklılık gösterebilmektedir(Karahan, 2007, s.117).

### **2.1.4.Etkin Ekip Çalışmasının Uygulanamaması**

Günümüz örgütlerinde hedeflere ulaşabilmek açısından ekip çalışması çok önem taşımaktadır (Karahan, 2007, s.119). Ekip çalışması, sağlık kurumlarındaki işlevsel bağımlılığın bir gerekliliği olup, sağlık profesyonelleri arasındaki mesleki amaç, beklenti ve faaliyetlerin ortak bir amaç doğrultusunda birleştirildiği ve eşgüdümlediği kararsal ve görevsel işbirliğini ifade etmektedir (Kavuncubaşı, 2000, s.324). Günümüzde nitelikli sağlık hizmeti sunabilmenin temel koşullarından biri, alanında uzmanlaşmış sağlık profesyonellerinin varlığı, bir diğeri ise bu profesyonellerin birbirleri ile yakın işbirliği ve iletişim içinde, ekip anlayışı doğrultusunda çalışmasıdır [Hall ve Weawer 2001). Yapılan bir çalışmada hekimlerin ekip çalışmasına daha geleneksel baktıkları yani hekimi her zaman ekibin lideri olarak gördükleri saptanmıştır (Ulusoy ve Moroğlu 2009 s.57). Ekipte hekimin kendisini her zaman karar verici konumda görmesi de çatışmaların kaynağı olabilmektedir.

### **2.1.5.Matriks Yapı**

Hastaneler, kendilerine özgü karmaşık ve dinamik yapıları, birimlerin birbirine fonksiyonel bağımlılığı, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın olması, hastalara özgü tedavi hizmetlerinin verilmesi gibi sayılabacak birçok nedenden dolayı, matriks bir örgüt yapısı gösterir. Bu durum hastanelerde sıklıkla rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olmaktadır. Örneğin, hem yönetimden ve hem de hekimlerden aldıkları talimatların birbiriyle çelişmesi durumunda hemşirelerin işyerinde ikilem yaşadıkları gözlenmektedir (Akça ve Erigüç, 2006, s.134;Sivuk ve Kıprıs, 2016, s.35)

### **2.1.6.Algılama Farklılıkları**

Bireyler ya da gruplar arasında farklı algılamalar çatışmaya neden olabilmektedir. Örneğin, hekimlerle hemşirelerin kendilerinin ve birbirlerinin rollerini farklı algılamaları çatışma çıkarabilmektedir(Koçel, 2001, s.538; Akça ve Erigüç, 2006, s.132).

### **2.1.7.Kararlara Katılma**

Çalışanların örgütsel kararlara katılma konusu onların verimliğinde ve bağlılığında olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir. Ergün (2006) tarafından yapılan araştırmada, hastanelerin % 56'sında sağlık profesyonellerinin kararlara katılmasını sağlayan mekanizmaların bulunmadığı, %38'inde ise toplantılar ve komiteler aracılığı ile katılımın kısmen gerçekleştiği saptanmıştır (Aktaran: Akça ve Erigüç, 2006, s.135). Kararlara katılmama durumu, çalışanlar arasında çatışmalar neden olabilecektir

### **2.1.8.Amaç, Çıkar ve Değer Farklılıkları**

Örgütü oluşturan insanlar arasında inanç, değer, amaç, beklenti, yetenek, kişilik ve algı farklılıklarının olması gayet doğal bir durumdur. Örgütlerde amaçları birbiriyle farklı hatta zıt olan bireylerin ve grupların bulunması ve onların bunun sonucunda giriştikleri mücadele sonucunda çatışma çıkması kaçınılmaz bir durumdur (Akkirman, 1998, s.1; Akça ve Erigüç, 2006, s.133-134).

### **2.1.9.Kaynakların Kıtlığı**

Örgütsel faaliyetler yürütülürken birimler ve çalışanlar birçok kaynağa (para, işgücü, fiziki alan, statü, ilgi, sevgi, şefkat vb.) ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerde bu kaynakların paylaşılmasında bazen kıyasıya bir rekabet yaşanabilmekte ve bireyler ve birimler arasında çeşitli çatışmalar yaşanabilmektedir (Koçel, 2001, s.538). Sağlık kurumunda yapılan bir araştırmada hemşirelerin

%79' u yeterli sayıda tıbbi malzemelerin olmayışının hekimlerle olan ilişkilerini zaman zaman gerginleştirdiği iletilmiştir (Akça ve Erigüç, 2006, s.136).

## 2.2. ÇATIŞMANIN SAĞLIK KURUMLARI ÜZERİNDE ETKİLERİ

Çatışma sonucunda birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çatışma sırasında veya sonrasında bireyler, genellikle çatışmalardan kaçarak ya da karşı tarafın duygu ve davranışlarına saldırarak tepki gösterirler. Bu durum kişilerin zihninde, geçmişte yaşanan acı dolu deneyimler olarak yerini almaktadır (Akkirman, 1998, s.1). Diğer taraftan çatışma iyi yönetilirse, çalışanlar doğru bildikleri fikirleri rahatlıkla ifade edebilme, örgütte yenilik, değişim ve yaratıcılık gelişerek, kurumsal iletişimi daha etkin hale getirilme imkânı sağlayacaktır.

Çatışma ve çatışma durumları, diğer kurumlarda da olduğu gibi hastaneler için de yapı itibarıyla olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya koyacaktır. Bunlar aşağıda kısaca özetlenmiştir.

### 2.2.2. Çatışmanın Sağlık Kurumları Üzerindeki Olumlu Etkileri

Gürsoy'a (2014) göre kişiler arasında yaşanan çatışma durumu iyi bir şekilde yönetildiği takdirde, örgüt ve çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurur. Sağlık kurumları diğer örgütlere nazaran çok sayıda ekibin birlikte çalıştığı karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. İyi bir şekilde yönetildiği zaman çatışma yönetiminin sağlık kurumlarındaki olumlu etkileri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Gürsoy, 2014, s.65; Seyitoğlu, 2014, s.88);

- Sağlık kurumunun daha kaliteli bir hizmet sunabilmesi sağlanmış olur.
- Sağlık çalışanları arasındaki yetki ve görev dağılımı eşit bir biçimde gerçekleşmiş olur. Sağlık çalışanlarının birbirleri ile olan ilişkileri güçlenir, bilgi aktarımı ve uyum için iyi bir seviyeye ulaşılmış olur. Böylelikle başarılı bir ekip oluşturulabilir.
- Çatışma ile çalışanların yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri artacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.
- Olumlu bir çatışma yönetimi ile sağlık çalışanları hizmet sunumu yaparken kaynak dağıtım sıkıntıları en aza inecektir. Çünkü kaynak ihtiyacı olan birimler doğru ve gerçekçi belirlenir ve dağılım ona göre planlanır.
- Sağlık çalışanları güler yüzlü ve yüksek iş tatmini ve motivasyona sahip bir şekilde hizmet sunumu verirler.
- Sağlık çalışanları kurum içerisinde beklentilerini, olası haksızlık ve eşitsizlik durumları karşısındaki duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilirler. Yöneticiler bu durumu dikkate alır ve gerekli müdahaleyi yapar. Böylelikle korku barındırmayan huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olur.

### 2.2.3. Çatışmanın Sağlık Kurumları Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Sağlık kurumlarında, çalışma ortamının personel üzerinde yarattığı stres, fiziksel ve ruhsal yönden çeşitli sıkıntılar yaşamalarına da yol açmaktadır. Çalışanlar yaşadıkları bu stres durumu ile baş edemedikleri takdirde tükenmişlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Yöneticilerin bu konuda özellikle personelin yaşadığı çatışmaları ve çatışmadan doğacak olumsuz sonuçları önceden tespit edip, gerekli önlemleri alması gerekir. Yaşanan bu olumsuz durumlar, çalışanların mutsuz olmasına ve iş performanslarında düşüş yaşamalarına yol açmakta, bunun sonucunda sağlık kurumları açısından maddi ve manevi zararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gürsoy,2014, s.65; Seyitoğlu, 2014, s.88).

## SONUÇLAR VE ÖNERİLER:

Çatışma, tüm toplumlarda görülen sosyal yaşamın doğal bir sonucu olan bir olgudur. Çatışma, insan hayatının tüm boyutlarında (evde, işyerinde, günlük hayatta) görülmektedir. İnsanların uzlaşması, aynı görüşlere sahip olması her ne kadar doğal bir durumsa, birbirinden farklı hatta karşıt görüşlere sahip olmaları, anlaşmazlık yaşamaları da bir o kadar normal bir durumdur.

Çatışma, insanları ortak bir amaca ulaşmak için bir araya getiren örgütlerde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Günümüzde çatışmanın örgütler açısından her zaman zarar veren ve bir an önce sonlandırılması veya kaçınılması gereken bir durum olmadığı; örgütün gelişme, verimlilik ve örgütsel değişim gibi birçok konuda olumlu katkılar yapan bir olgu olduğu genel bir kabul görmektedir. Bu anlamda örgütlerde çatışma, işletmelerde karar alma, yenilik yapma, problem çözüme, çalışanların fikirlerine önem verme ve farklı seslere cesaret verme gibi birçok unsuru destekleyen bir araçtır. Burada önemli olan çatışmayı iyi yönetebilmek, çatışma nedenlerini doğru bir şekilde saptamak ve olumsuzluklarını bertaraf ederek ortak ve uygun çözümler bulabilmektir.

Sağlık kurumları farklı uzmanlık, deneyim ve statüye sahip çalışanların ve meslek gruplarının ekip çalışması ruhu içerisinde hayati bir hizmeti vermeye çalıştığı, hasta memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin önceden belirlenmesinin zor olduğu, ikame bir ürünün olmadığı ve matris örgüt yapılı hizmet kuruluşlarıdır. Sağlık kurumlarının bu karmaşık ve dinamik yapısı farklı rolleri olan meslek gruplarının ve birimlerin arasında zaman zaman çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Bu durum eğer iyi yönetilemezse; sağlık çalışanları üzerinde duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve performans düşüklüğü gibi bireysel olumsuzluklara; hasta bakım maliyetini artması, hizmet kalitesinin düşmesi, müşteri kaybı ve işgören devir hızının artması gibi örgütsel olumsuzluklara neden olabilmektedir. Hastane yöneticilerinin sağlık organizasyonlarında karşılaştığı çatışmaların nedenlerini ve etkilerini incelenmesi, çalışanların çatışmaya ilişkin tutum ve davranışlarının araştırılması ve çatışmaların olumsuz sonuçlarını bertaraf edilerek olumlu yönlerinden faydalanılması önemli bir yönetim stratejisi olacaktır.

Yapılan araştırmalar, çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri olumsuz davranışlar ile birlikte çalışma isteklerinin kaybolduğunu, motivasyonlarının düştüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Yöneticilerin bu nedenle, çalışanlar arasındaki uyumu ve iletişimi daha da kuvvetlendirmek amacı ile çalışanlarına eşit mesafede davranması, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olması, çeşitli sosyal faaliyetler düzenlemesi ve eğitim programları planlaması gerekmektedir. Sağlık kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanlarına değer vererek, onların da yönetim ile ilgili konularda karar verebilmelerine imkân tanınması oldukça önemlidir. Bu sayede sağlık personelinin, yöneticilerine saygı duymaları ve onlarla devamlı bir işbirliği içinde olmaları sağlanabilir. Aynı zamanda bu durum çalışanların kuruma olan bağlılıklarını arttırır ve iş verimini de olumlu yönde etkiler.

***Literatür ışığında hastanelerde çatışma yönetiminin etkin yapılabilmesi için dikkate alınması gereken noktalar aşağıda sıralanmıştır.***

1. Hastanelerdeki faaliyetler arası ilişkilerin çok yönlü ve senkronize olması, hastanelerde farklı uzmanlıklara ve eğitim düzeylerine sahip çalışanların (hekim, öğretim üyesi hekim, hemşire, uzman hemşire, ebe, sağlık teknikeri/teknikeri, tıbbi sekreter ve yardımcı personel vs.) bir ekip olarak hareket etmesi zorunluluğu sonucunu doğurmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kaliteli verilmesi açısından son derece önemli olan ekip çalışması bilincinin ve ekip ruhunun (bir sinerji oluşturularak) tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması, ekibin her bir üyesinin değerli olduğu algısının benimsenmesi son derece önemlidir. Sağlık kurumlarında meslekler ve görevler arası statü farklılıkları ve sosyo-demografik farklılıklar bazen çalışanlardan birinin diğerini küçük veya değersiz görmesine neden olabilmektedir. Her bir mesleğin ekip içerisindeki diğer mesleklerin önemini ve gerekliliğini anlaması ve bu konuda üst yönetimin tüm mesleklerin ve görevlerin önemli olduğunu vurgulaması ve onlara adaletli yaklaşması önem arz etmektedir.
2. Nöbet usulü çalışılması nedeniyle oluşacak uykusuzluk, yorgunluk, stres, dikkatsizlik, sosyal yaşamdan izole olma gibi sorunların özenle ele alınması ve özellikle 24 saat veya daha fazla nöbet tutulmasının önlenmesi gerekmektedir.
3. Gerek sağlık bakım hizmetlerinin verilmesi sırasında, gerekse yönetsel kararların alınmasında çalışanların kararlara katılımın sağlanması ve onların fikirlerinin sorulması, hastanelerde çatışma, küskünlük ve gizli düşmanlıkların önlenmesine katkı sağlayacaktır.
4. Sağlık çalışanlarının kurum içerisinde beklentilerini, olası haksızlık ve eşitsizlik durumları karşısındaki duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri sağlanmalıdır.

5. Sağlık ekibinin tüm üyeleri arasında iyi ilişkiler geliştirilmesi, hizmetlerin kalitesini ve çalışan memnuniyetini artıracak ve çatışmaları azaltacaktır. Doğru ve olumlu iletişim yaklaşımlarıyla yanlış anlamaların ve algılamaların önlenmesi sağlanacaktır. Bu konuda çalışanlara, düzenli iletişim eğitimlerinin verilmesi faydalı olacaktır.
6. Hastanedeki kaynakların etkin yönetimi, adaletli dağıtımı ve kaynak israfının önlenmesi faaliyetleri, birimler arasındaki kaynak paylaşımlarına ilişkin çatışmaları azaltacaktır.
7. Sağlık çalışanları ve birimler arasındaki yetki ve görev adaletli olması olası yıkıcı çatışmaları önleyecektir.
8. Sağlık çalışanlarının yeni fikir, buluş ve yöntem bulmaları konusunda cesaretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi fonksiyonel çatışma yaklaşımını güçlendirecektir.
9. Hastane çalışanların görev tanımı, yetki ve sorumluluklarının açık bir şekilde yapılması çatışmaları azaltacaktır.
10. Hastanelerdeki matriks yönetim (ikili otorite) tarzının işlerin aksamasına ve çatışmalara neden olmayacak şekilde düzenlenmesi bir diğer önemli konudur. Bu konuda yöneticilerin ortak hareket etmesi ve çalışanlara yol göstermesi çatışmaları azaltacaktır.
11. Farklılıkların etkin yönetimi önemlidir. Örgüt, çalışanlarının kişisel farklılıklarını göz önünde bulundurarak, bu farklılıklara değer vermeyi ve saygı göstermeyi benimseyen bir yaklaşım sergilemelidir. Hastanelerde “Farklılıklar Yönetimi” yaklaşımı ile “farklılıklarımız zenginliğimizdir” anlayışı benimsenmeli, yöneticiler ile çalışanlar arasında kazan- kazan yönetim politikası gözetilmelidir.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, G.(2014). Örgütsel Çatışma, Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Çalışanları. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akça, C. ve Erigüç, G. (2006). Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 9(2).
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:13, Sayı:II, Yıl:1998, ss:1-11
- Arslan, Ş.(2003). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- Aslan, Ş. (2004). Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 599-617.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları
- Bulut, F.(2009). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışmayı Yönetme Düzeylerine Etkisi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alpkan, L.(2000). “ Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi”. Doğu Üniversitesi Dergisi, (1): 39-51
- Cihangiroğlu, N.,Şahin,B., Teke, A. ve Uzuntarla, Y.(2015). “Hemşirelerin Çatışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (29): 599-609.
- Dursun, P.(2008). Kocaeli Bölgesinde Yer Alan Tüm Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Çatışma Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzlarına İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eray, T.(2016). Çatışma Yönetimi ve Halkla ilişkiler. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Eren, E. (1996). Yönetim ve Organizasyon (3. Baskı).İstanbul: Beta Basım A.Ş.

- Ertürk, M. (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Gürsoy, A.(2014). Çalışma Ortamında Çatışma Nedenleri, Çözüm Yöntemleri ve Sağlık Sektörü. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hall P, Weaver L. (2001) Inter disciplinary education and team work: a longandwindingroad. MedicalEducation35:867 - 875.
- Hamad, A.(2005). “The Reconceptualisation of Conflict Management”, Peace, Conflictand Development: An Interdisciplinary Journal, Vol. 7
- Holt, J. L. ve DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, andstyles of conflictresolution: A meta-analysis. International Journal of Intercultural Relations, 29(2), 165-196.
- Huan, L. ve Yazdanifard R. (2012). “TheDifference of Conflict Management StylesandConflictResolution in Workplace” . Business &Entrepreneurship Journal,(1): 141-155
- Karahan, A.(2007). Hastane İşletmelerinde Örgütsel Yapıdan Kaynaklanan Çatışmalar ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyon.
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Kıdak, L. B., Demir, S., Çeber, E. ve San Turgay, A. (2011). İzmir'de Bir Hastanede Yöneticilerin Çatışma Yönetim Stilleri ve Çalışanların Algılamaları. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 14(1).
- Kılınç, T. (1985). Örgütlerde Çatışma: Mahiyeti ve Nedenleri, İ.Ü. Fakültesi Dergisi, İstanbul, 1985, 14(1), ss: 103–124.
- Koçel, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Dağıtım ve Yayınevi, İstanbul.
- Sarpkaya, R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 8(3), 414-429.
- Seyitoğlu, B.(2014). Hastane Yöneticilerinin Çalışanları İle Yaşadıkları Çatışma Nedenleri ve Çözüm Yolları Uygulamaları. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Sivuk, D. ve Kıbrıs, Ş. (2016). Sağlık Kurumlarında Rol Çatışması Ve Rol Belirsizliği: Hemşireler Üzerine Bir Uygulama. Verimlilik Dergisi, (4), 33-50.
- Sökmen, A. ve Yazıcıoğlu, İ.(2005). Thomas Modeli Kapsamında Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ve Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,(1): 1-19
- Şahin, A., Emni, F. T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma Yönetimi yöntemleri ve Hastane Örgütlerinde Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (15), 553-568.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (Ed.) (2006). Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şimşek, Ş.,Akgemci Tahir ve Çelik, A. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış, 8. Baskı, Eğitim Kitapevi, Konya
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Akbolat, M. (2014). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Topaloğlu, C., ve Umut, A. V. C. I. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel İşletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2).

- Ulusoy,H.,ve Moroğlu, D. (2009) Hekim ve Hemşirelerin Ekip alışmasına İlişkin Görüşleri Pamukkale Tıp Dergisi 2(2):55-61.
- Wall,J. (1995). “Conflictand Management”. Journal of Management. Vol:21:3,515-558.
- Yatkin A. (2008) Örgütsel çatışmanın ve performans değerlemenin işgören performansına etkileri. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 6- 18
- Yılmaz, A. Ve Eroğlu C. (2010). Meslek Yüksekokulları İçin Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- YTKİY, 2018, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliđi, Bakanlar Kurulu Karar Numarası ve Tarihi: 8/5319 - 10.9.1982, <http://www.ttb.org.tr/mevzuat>, E.T. 23.12.2018
- <http://www.tdk.gov.tr>, E.T. 23.12.2018