

Sağlık Örgütlerinde Çatışmalar ve Yönetimi

Conflicts and Management in Health Organizations

^{1b} Aygül YANIK^a

^aİstanbul Medeniyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE

ÖZET Sağlık örgütlerinde, sağlık hizmetlerini etkileyen çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma, iki ya da daha fazla birey ya da grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme öğelerini içeren bir süreçtir. Bu çalışma, sağlık örgütlerinde çatışmanın doğası, çatışma nedenleri, çatışma türleri ve çatışma yönetimi yöntemlerinin açıklanarak, etkili çatışma yönetimine katkı sağlamak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, literatür taraması yöntemiyle ilgili bilimsel kitaplar ve makalelerden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgütlerde çatışmalar; karşılıklı bağımlılık, kaynak paylaşımı, amaç, algı, statü, yöneticilik tarzı, çıkar ve kişilik farklılıkları gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir. Ortaya çıkan çatışmalar da çok çeşitlidir. Bu çatışmalar; işlevlerine, ortaya çıkış şekline, taraflara ve örgüt içindeki yerlerine göre gruplandırılabilir. Belirli oranda çatışmalar, örgütsel performansı olumlu etkiler. Önemli olan çatışmaların etkili olarak yönetilmesidir. Bu kapsamda, öncelikle çatışmalar analiz edilmeli ve sonra dört aşamalı genel çatışma yönetim modeli izlenmelidir. Çatışmaların yönetiminde; kişisel, örgütsel ve durumsal yöntemlerden yararlanılabilir. Bu çalışmanın, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanlarında çatışmalara farkındalığı artırması ve sağlık örgütlerinde etkili çatışma yönetimine ilişkin politika yapıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

ABSTRACT Conflicts affecting health services are inevitable in health organizations. Conflict is a process that involves disagreement, incompatibility, opposition and inversion between two or more individuals or groups for various reasons. It is objected to contribute to effective conflict management by explaining the nature of conflict, causes of conflict, types of conflict and methods of conflict management in health organizations in the study. This study was carried out by making use of scientific books and articles about the literature review method. Conflicts in organizations can arise from many reasons such as interdependence, resource sharing, purpose, perception, status, management style, interest and personality differences. The conflicts that occur are also very diverse. These conflicts can be grouped according to their functions, the way they appear, the parties and their places within the organization. To a certain extent, conflicts affect organizational performance positively. The important thing is to manage conflicts effectively. In this context, conflicts should be analyzed firstly and then the four-stage general conflict management model should be followed. Personal, organizational and situational methods can be used in the management of conflicts. It is expected to raise awareness of conflicts in healthcare managers and healthcare professionals and contribute to policy-makers on effective conflict management in health organizations of this study.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal çatışma; çatışma nedenleri; çatışma yönetimi

Keywords: Organizational conflict; causes of conflict; conflict management

Sağlık örgütlerinde, çatışmalar kaçınılmazdır ve belirli düzeylerde çatışmalar olması yararlıdır. Belirli düzeylerdeki çatışmalar yaratıcılık, değişim ve yenilikçi davranışlara neden olur, sağlıklı çatışmalar olarak ifade edilir ve örgütsel performansı olumlu etkiler. Ancak örgütlerde sağlıklı çatışmaların olması, kararların zamanında verilememesi ve sorunların zamanında çözülememesi gibi örgütsel performansı olumsuz etkiler, hatta örgütün yaşamını tehlikeye düşürebilir.^{1,2}

Sağlık hizmetleri sunumunda en önemli örgütlerden biri hastanelerdir. Ancak hastanelerde aşırı çatışma potansiyeli kolaylıkla görülebilir. Şüphesiz hastanelerde çok çeşitli profesyonel çalışanlar ve çalışma grupları hizmet sunmaktadırlar. Yöneticiler, sürekli olarak kişisel ya da bölümsel çatışmaların patlak vermesiyle karşı karşıyadır. Tıbbi, idari, teknik ve toplumsal konularda periyodik olarak yöneticiler ile tıbbi çalışanlar çatışırlar. Kişiler ya da toplumun beklentilerinin karşılanamaması ve sağlık hizmetlerinde

Correspondence: Aygül YANIK
İstanbul Medeniyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, TÜRKİYE/TURKEY
E-mail: aygul.yanik@medeniyet.edu.tr



Peer review under responsibility of Türkiye Klinikleri Journal of Health Sciences.

Received: 16 Mar 2020 **Accepted:** 22 May 2020 **Available online:** 21 Jan 2021

2536-4391 / Copyright © 2021 by Türkiye Klinikleri. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

algılanan yetersizlikler, çatışmalar ortaya çıkarabilir. Ayrıca pek çok sağlık hizmetinin beklenmedik bir şekilde acil olması, çatışmalara sebep olabilen gerginlik durumunu oluşturur. Böyle durumlarda sağlık yöneticileri, çatışmaları yönetmeye çalışır. Bu süreçte ilk adım, yöneticilerin karşılan güçlükleri tanımlamasıdır. Hastanelerde çatışmalarla genellikle yöneticiler, tıbbi çalışanlar (doktorlar, hemşireler vb.) ilgilidir.³

Kötü yönetilen çatışmalar, çalışanları ve daha da önemlisi sağlık hizmetlerini olumsuz etkiler. Sağlık çalışanlarının tamamı çözümün desteklenmesinden, ortak sorun çözme uygulamasından ve yönetiminden sorumludur. Saygın yöneticilik özelliklerine sahip sağlık yöneticileri, çatışmaların çözümüne faydalı olacak, grup işlevini ve uyumunu destekleyecektir. Sağlık hizmetlerinin dinamik alanında değişiklik beklenmeli ve pozitif değişim için itici güç olarak herhangi bir açık çatışma kullanılmalıdır.⁴ Bir çatışma durumunda, her iki tarafın görüşlerine saygı duyan birleştirici bir yaklaşım, çözüm için en elverişlidir. Ayrıca anahtar sorunların tanımlanması, hem maddi hem de manevi olarak gereklidir. Bazen sorunlarla yüzleşme, tartışma sürecinin başlaması için gereklidir. Bir iş birliği atmosferi her bir tarafın benzer taleplerini, bilgi tedarikini ve tartışma sürecini olumlu etkileyebilir. Tehditler ve rekabet, genellikle negatif bir etkiye sahiptir. Tarafların hem tatmin olması hem de gelecekte iş birliği içinde olma eğilimi ile ayrılması en iyi çıktı olabilir.¹

Örgütlerde çatışmaların çoğu, iyi yönetildiğinde yıkıcı olmaktan ziyade, farklı davranış biçimleri ile alternatifli kararların ortaya çıkmasını sağlar, yaratıcılığını güçlendirir, profesyonelliğin gelişmesine ve yayılmasına katkı sağlar. Dolayısıyla çatışmaların tümüyle yok edilmesi yerine iyi yönetilmesi, örgütler açısından önemlidir.^{5,6} Özellikle çatışmaların ortaya çıkaracağı yararları kullanmak ve iş tatminsizliği/performance düşüklüğü, sağlık hizmetlerinin olumsuz etkilenmesi, maliyetlerin artışı gibi yıkıcı etkilerini önlemek için çatışmaları başarılı olarak yönetmek gerekmektedir.⁷ Sağlık örgütlerinde çatışmalar başarılı olarak yönetilemez ve çatışmalardan yanlış yararlanılırsa, hasta ve çalışan güvenliği, hasta bakımı, hasta ve çalışan memnuniyeti için tehlike oluşturur. Sağlık yöneticileri, mesleki gelişim ve yansıtıcı uygulama

yoluyla çatışma yönetimi stillerini geliştirebilirler.⁴ Dolayısıyla bilgi ve becerilerini kullanan yöneticiler, çatışmaları örgütün yaşama ve gelişmesine katkı sağlayacak şekilde yönetebilirler.

Bu çalışma, sağlık örgütlerinde çatışmanın doğası, türleri, nedenleri ve yönetiminin önemini vurgulamak amacıyla yapılmıştır. Çalışma, literatür taraması yöntemiyle ilgili kitaplar ve makalelerden yararlanılarak gerçekleştirilmiştir.

ÇATIŞMANIN DOĞASI

Sağlık örgütlerinde sağlık hizmetlerini ve kalitesini olumsuz etkileyen çatışmalar beklenebilir. Yüksek kaliteli hizmet, doktorlar ve hemşirelerin her birinin diğerinin işini, sorunlarını ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamasını gerektirir. Çalışmalar, hastaların çalışan çatışmalarından tersine etkilendiğini göstermiştir. Çatışmalar, örgütsel yenilik ve ilerlemeyi daha iyi besleyebildiği için hasta tatmini, örgütsel istikrar ve uyuma daha etkin hizmet eder. Üstelik çatışmalar, taraflar için zayıflatıcı olabilir, sosyal sistem katılığı ortaya çıkabilir ve gerçeği çarpıtmalara neden olabilir. Bu yüzden çatışmaların çözülmesi ve yönetimi, pek çok sağlık örgütü için önemli bir amaçtır. Yöneticilerin çatışma kaynaklarını incelemesi ve azaltılması için çaba sarf etmesi gerekir.³

Çatışma, 2 ya da daha fazla birey ya da grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme öğelerini içeren bir süreçtir. Bu öğelerin bulunduğu bir durumda taraflar, kendi görüşlerini gerçekleştirme ve kendi çıkarlarını koruma peşindedir.^{2,8} Kısaca çatışma, kişiler arasındaki her çeşit olumsuz etkileşimdir. Yani çatışma, karşıtlık, birbirine zıt davranışlar ve muhalif etkileşimi ifade eder. Çatışma, bir tarafın diğer tarafa karşı olmasını ve onun amaçlarına ulaşmasını engellemeye çalışmasını içerir.⁹ Genellikle çatışmalar, bir tarafın diğerini olumsuz etkilediğini algılamasıyla veya bir tarafın önem verdiği bir şeyi diğer tarafın olumsuz etkilemesiyle başlar.¹⁰ Çatışmalar, kişiler arası ya da mesleki alanlarda bir aksama olarak belirir. Kişiler arasında veya grup içinde çatışmalar ortaya çıkabilir ve bunun birçok nedeni olabilir.¹¹

Kişilerin ilgi alanları, bilgileri, becerileri ve yetenekleri birbirinden çok farklı olduğu için örgütlerde çatışmalar gerçekleşir. Bu çatışmalar, kişiler ya da grupların aynı ortamda birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve olağan işlevlerin karışmasına hatta durmasına neden olan olayları içerir.^{5,6} Çatışmalar; bir taraf diğer tarafın ihtiyaçlarını görmezden geldiğinde, algılama, güç, duygu farklılıkları, açık olmayan uyumsuz değerler ve değer farklılıkları olduğunda ortaya çıkabilir. Örneğin insanlar güç kullanarak başkalarının eylemlerini değiştirmeye veya haksız avantaj elde etmeye çalıştıklarında çatışmalar patlak verir.¹⁰ Yine çatışmalar kişiler arası ilişkiler, değişim ve zayıf yöneticilik ile ilgili sorunlardan da kaynaklanabilir.⁴

Örgütlerde çatışmalar çeşitli ortamlarda, şekillerde ve düzeylerde ortaya çıktığı gibi çıkış nedenleri de çok çeşitli olduğundan kesin bir tanımını yapmak zordur. Geniş açıdan örgütsel çatışma, bireyin amacına ulaşma yolunda diğerleri tarafından engellendiğini algılamasıyla başlayan bir süreçtir.¹² Daha spesifik olarak örgütsel çatışma birey, grup, örgüt gibi sosyal varlıkların kendi içlerindeki ya da aralarındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlık ve ters düşme algılaması şeklinde kendini gösteren ve bunları çözümlemede yetersiz kalınması ile ilgili etkileşimsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹³⁻¹⁵ Kısaca örgütsel çatışma, bir tarafın çıkarlarına başka bir tarafın karşı çıkması veya olumsuz etkilendiğinin algılandığı bir süreçtir.¹⁶

Örgütlerde çatışmaların, örgütlere pek çok olumlu sonuçları görülebilir. Bunlar:^{5,6,9,10,17}

- Örgütlerde taraflar, kendi orijinal fikirlerini ve yaratıcılıklarını ortaya koyarak görüşlerini kanıtlamaya çalışırlar. Örgüt yönetimi, ortaya çıkan bu kanıtlardan ve yeni fikirlerden yararlanabilir.

- Yenilik, buluş ve yeni yaklaşımlar için kişilerin araştırma eğilimleri artar ve elde edilen bulgular yeni yaklaşımları destekler.

- Değişim için büyük uyarıcı etki yapar ve çalışma enerjisi sağlar.

- Uzun zamandır çözilemeyen bireysel ve örgütsel sorunlar incelenerek, çözüm için bu sorunlara odaklanılarak gerilim azaltılır.

- Görüşlerini bildirmeyerek tarafsız kalmaya özen gösteren kişilerin, sorunların çözümünde görüşlerini bildirmeleri sağlanır.

- Örgütsel performansı olumsuz etkileyen sorunlar belirlenir; gerilim, ilgi ve çözümü içeren görüşler ve yaklaşımlar birlikte değerlendirilir ve motivasyon artar.

- Kişilerin ve örgütlerin kimlik oluşturmaya yardım eder.

- Kararlara katılımı artar ve tarafların farklılıklardan yararlanmasına yardımcı olur.

- Çatışmaların tarafları bilgi, beceri ve kapasitelerini değerlendirme olanağı bulur ve yetersizliklerini giderme fırsatı elde eder.

- Sorunlara işaret eden bir güvenlik değeri olarak hizmet eder.

Çatışmaların, olumlu sonuçlarının yanı sıra örgütlere bazı olumsuz sonuçları da söz konusudur. Bunlar; enerji çeşitliliği ve iş için gerekli enerjiyi kullanması, istikrarsızlık ve kaos, insanlarda stres yaratarak psikolojik sağlığı tehdit, kaynakların boşa harcanması ve verimliliği engellemesi, grup birliğini yıkması, moral düşürmesi, daha fazla ve sürekli çatışmalara neden olması, olumsuz bir iklim yaratması, saldırganlık ve düşmanlık gibi uygunsuz davranışların ortaya çıkması olarak sıralanabilir.^{9,10} Çatışmaların, örgütlerde ortaya çıkacağı potansiyel çatışma göstergelerinden yararlanılarak fark edilebilir ve çatışmaları önleyici ya da çatışmaların olumlu sonuçlar ortaya çıkaracak şekilde yönetilmesi sağlanabilir. Potansiyel çatışma göstergeleri; gerçek tartışmaların çok yoğun bir şekilde gerçekleşmesi, ekip içinde pes etmek istemeyen bir grup oluşması, ekip üyelerine yönelik aşağılayıcı açıklamalar veya düşmanca davranışlar gösterilmesi, çalışanlar arasında güvensizlik, ekip üyelerinin kendi fikirlerinden bahsetmemesi ve çatışmalardan kaçınmasıdır.¹¹

ÇATIŞMA YAKLAŞIMLARI

Çatışmaların bir sorun olup olmadığına ilişkin 2 yaklaşım vardır: Geleneksel yaklaşım ve çoğulcu yaklaşım.¹⁸

GELENEKSEL YAKLAŞIM

Bir örgüt için çatışma kötü müdür? Yönetim üzerine ilk yazılar, kötü olduğunu söylemiştir. İnsan ilişkileri yaklaşımını savunanlar, çatışmayı sağlıklı olarak görmüş ve örgütlerden yok edilmesi gerektiğini söylemiştir. Çatışma, mümkün olduğu kadar azaltılması gereken, geleceği olmayan bir olay olarak algılanmıştır. Etkili bir örgüt, iş birlikçi ve huzurlu olmalıdır. Bu geleneksel yaklaşım, pek çok örgüt teorisiyle gözden düşmüştür. Bu yaklaşıma göre büyük ya da değil, çatışma kötüdür yok edilmeli ya da çözülmelidir. Çatışma, ihtiyaçtan ortaya çıkmaz. Çatışma iletişim bozukluğu, planlama, dürüstlük ve gruplar arası açıklık eksikliğinden kaynaklanabilir. İnsanlar temel olarak iyidir; dürüstlük, iş birliği, iyilik insan doğasından gelir.¹⁸

ÇOĞULCU YAKLAŞIM

Pek çok günümüz yaklaşımları, çatışmanın örgütlerde kaçınılmaz olduğunu tartışır ve gerçekten de yararlıdır. Çatışmasız bir örgüt, yeterli olarak başarılı olmak için amaçlarını, becerilerini ve tutumlarını farklılaştırır. Çatışma, sağlık ve enerjinin bir işaretidir ve sadece denetlenmelidir ki kontrol dışına çıkmasın. Bu yaklaşım, çatışmanın çoğulcu yaklaşımı adını alır. Bu yaklaşıma göre çatışma iyidir ve teşvik edilmelidir; çatışma düzenlenmelidir ancak kontrolden çıkmamalıdır. Çatışma kaçınılmazdır. Çatışma sınırlı ödüller, rekabet ve potansiyel amaçlardan sapma (bu durumlar örgütlerde doğaldır) ile mücadeleden kaynaklanır. İnsanlar, esas olarak kötü değildir fakat yine de başararak, kendini arayarak ve çatışmaya neden olan rekabeteği ilgileri ile kışkırtılır.¹⁸

ÇATIŞMA NEDENLERİ

Çatışmalar, sayısız nedenden ortaya çıkabilir. Örgütlerde bir iş durumunda en yaygın çatışma nedenleri aşağıda açıklanmıştır.

KARŞILIKLI BAĞLILIK

Bu kavram, iş ya da görevlerin tamamlanmasında 2 ya da 2'den fazla grubun birbirlerine bağımlı olma zorunluluğu olarak tanımlanır. Sözü edilen bağımlılık kıt kaynaklardan, faaliyetlerin zamanlamasından, örgütsel görevler ya da sorumluluklarda beliren karışıklıklardan ortaya çıkabilir. James Thompson,

karşılıklı bağımlılığın 3 değişik biçimde ortaya çıkabileceğini belirtir. İlki ortaklaşa bağımlılık durumu olup, grupların karşılıklı etkileşimi söz konusu değildir. Örneğin A bankasının, İzmir ve Ankara şubelerinin yeterli iş başarımında bulunmak anlamında aralarında karşılıklı bağımlılık vardır. Ancak her bir grup, örgütsel amaca katkıda bulunmak zorundadır. Bu bağımlılık türünde çatışma olasılığı düşük olup, iş güdüm standartlarından yararlanır. İkincisi dizgisel bağımlılıktır. Bu durumda bir grubun işini yapması, kendinden önce gelen grubun işini bitirmesine bağlıdır. Örneğin montaj hattı. Bu bağımlılık türünde çatışma olasılığı daha fazla olup, etkili bir planlama ile önlenir. Üçüncüsü ise 2 taraflı bağımlılık olup, her bir grubun çıktısı diğerlerinin girdisi niteliğindedir. Örneğin ameliyat odasında doktor, anestezi uzmanı, hemşire ve teknik çalışanlar birbirlerine muhtaçtırlar. Bunların eş güdümü için iletişim ve karar verme işlevlerinin doğru kullanımı gerekir.¹⁹

BELİRLİ KAYNAKLARIN PAYLAŞILMASI

Örgütlerdeki kişi ya da grupların işlevlerine ilişkin belirli ve ortak kaynakları birlikte kullanmak üzere paylaşımları ve kendilerine düşen paylarını artırmak için birbirleri ile rekabet içinde olmaları, çatışmalar için ortam hazırlamaktadır. Özellikle uzlaşma, paylaşma ve empati yaklaşımının benimsenmediği ve bu konularda ortak kültürün oluşturulamadığı toplumlarda, kaynakların paylaşımı pek çok çatışmanın kaynağıdır.² Kaynak tahsisinde anlaşmazlıklar, özellikle para, ekipman, alan, güç ve tanınma gibi olabilir. Örneğin yeni bir hemşire yönetici asistanı pozisyonu için eğitim, deneyim, beceri düzeyleri eşit olan 2 hemşire arasından seçim yapılacak olsun. Ancak seçimde, yüksek performans gösterme yeteneği ve hasta tatmini oranları kritik faktörler olarak belirlensin. Bu yüksek oranları alarak ilgili pozisyona atanmak için bu hemşireler birimlerinde iş bölümü ile ilgili olarak neredeyse her gün birbirleri ve yöneticileri ile tartışarak rekabet etmeye başlayacaklardır.¹

AMAÇ FARKLILIKLARI

Örgüt içindeki bölümler uzmanlaştıkça, birbirlerinden farklı amaçlar edinirler. Bu farklı amaçlar, bölümün üyeleri arasında çeşitli beklentilere neden olur. Amaç farklılıkları, kıt kaynaklardan doğabileceği gibi, ödüllendirmenin rekabete dayandırılmasından

ve genel amaçların öznel değerlendirilmesinden de ortaya çıkabilir.¹⁹ Bu çatışmalar, amaçlara göre yönetim ve performans yönetimi uygulamaları ile azaltılabilir.

ALGILAMA FARKLILIKLARI

Çeşitli nedenlere dayanan algı farklılıkları ve yanlışlıkları, kişileri ya da grupları farklı bakış açısına ve zıtlasma hâline düşürebilir.² Algılamadaki farklılıklar; bilgi edinmede bağımsızlıktan, zamanı farklı algılamadan, bölüm amaçlarının değişik olmasından, yöneticilerin yaklaşım, fikir ve uygulamalarındaki farklılıklardan, yeniliklerin gerektirdiği bilgi ve görüş ayrılıklarından doğmaktadır.¹⁹ Örneğin algılanan kişisel tehdit, önemli bir çatışma nedeni olabilir. Büyük bir sağlık örgütünün farklı yatan hasta birimlerinde çalışma sistemini değerlendirmek üzere görevlendirilen bir danışman, hasta bakımında çalışanların rolünü anlamak için lisansı olmayan yardımcı elemanı seçer ve hataları raporlamak üzere görevlendirmek ister. Bu lisanssız eleman, planlanan günlerde hastalara en çok yapılan hataları raporlayacaktır. Ancak bu görev onu korkutur ve casus olmak istemediğini sinirli bir şekilde açıklayarak görevi reddeder.¹

YÖNETİM ALANI İLE İLGİLİ BELİRSİZLİK

Örgütlerde, bazen kimin hangi alanda ve işlerde, hangi konularda ve kimin kime karşı ne ölçüde sorumlu tutulacağı belirsiz olabilir. Bu belirsizlikler, çatışmalara neden olabilir. Bu açıdan organik örgüt yapıları, matrix yapılar ve bağımsız olarak kendi kendini yöneten ekip uygulamaları çatışmalara ortam yaratır.²

İLETİŞİM EKSİKLİKLERİ

İletişim eksiklikleri de olası bir çatışma kaynağıdır. Örneğin mesaj akış sürecindeki gecikmeler, mesajların filtrelenmesi, mesaj sembollerinin bilinmemesi, mesajın net ve açık olmaması, yanlış anlamalar, gönderici ve alıcının sahip olduğu bilgi ve deneyim farklılığı gibi nedenlerle ortaya çıkabilir.² İletişim, çatışmalar açısından önemlidir. Çünkü iletişim, hem çatışmaları önler hem de ortaya çıktıktan sonra çözüme katkı sağlar. Açık bir iletişim sağlanmalıdır.⁹

STATÜ FARKLILIKLARI

Örgütlerde taraflar, kendi statülerini başkalarından farklı ve daha prestijli görebileceği gibi diğerleri de

onların statülerini daha prestijli görebilir.² Bu gibi statü anlayışındaki farklılıklar, iletişim ve algılamayı etkileyerek çatışmalara neden olabilir. Statü faktörü de bir çeşit çatışmadır. Hastane yöneticilerinin profesyonellik dürtüsü ve başkan ya da başkan yardımcısı gibi daha prestijli unvanları arzulaması, onların statüsünü geliştirme ihtiyacını hissettirir. Doktorlar gücünü sürdürmek ya da artırmak, yöneticiler statüsünü geliştirmek istediğinden her ikisi de olası olarak tehdit edilmiş hisseder. Böyle durumlarda çatışma artar. Doktorlar ve hemşireler, örgütsel statüden daha ziyade mesleki bağlılığa önem verir. Böylece mesleki-örgütsel amaç çatışması için potansiyel oluşur.³ Çalışanın unvanı, ofisinin büyüklüğü, makam arabası olması, sekreteri olması, üst yönetimin önemli olarak vurguladığı işlerde çalışması, deneyimi, eğitimi ve meslek sahibi olması vb. statü sembollerine sahip olanlar ile olmayanlar arasında çatışma ortaya çıkabilir.²

YÖNETİCİLİK STİLLERİ ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Yöneticilerin, kendilerine özgü bir yönetim stili vardır. Bu çatışma türünü, “Her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır” sözü açıklar. Özellikle yöneticiler ile astları arasında bunun gibi önemli farklılıklar olursa, bunlar çatışma kaynakları olabilir.²

ÇIKAR FARKLILIKLARI

Çalışanların aldıkları ücret, prim, ikramiye, ödenek gibi maddi veya örgütün bunlar için sağladığı diğer hizmetler (makam arabası, ev kirası, kreş gibi), çalışanların çıkarlarını ifade eder. Bu konularda çalışanlar arasında farklılık olabilir ve çatışma ortamı yaratabilir.²

KİŞİLİK FARKLILIKLARI

Çatışmalar için önemli bir potansiyeldir. Kişilerin, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanan çekişmeleri, farklı amaçları, tutumları ve değer yargıları önemli çatışma nedenleridir.² Yapılan araştırmalarda, bazı kişilik tipleri çatışmaya daha yatkındırlar. Örneğin baskın ve saldırgan özellikteki kişilerin çatışmaya daha fazla neden olduğu, buna karşın eşitlikçi, güvenilir, açık fikirli kişilerin çatışmanın şiddetini kısırdığı yönünde görüşler vardır.⁹ Ayrıca farklı çalışma kavramları ve sorumluluğu, işçi işveren beklentileri ve ilişkileri, üretkenlik, yokluk ve uygun çalışma davran-

nışını içeren kişisel, sosyal ve kültürel farklılıklar da çatışma nedeni olabilir.¹

DEĞİŞEN KOŞULLARIN GEREKTİRDİĞİ YENİ NİTELİKLER VE İLİŞKİLERDE KUTUPLAŞMALAR

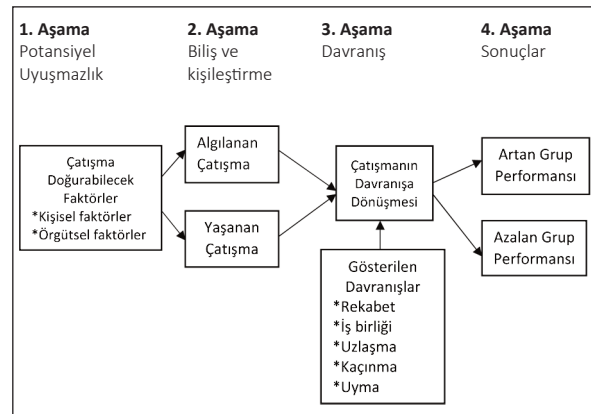
Sürekli değişen ve yenilenen örgütlerde, yöneticilerin ilgili değişim ve yeniliklerin gerektirdiği niteliklere sahip olmaması ya da yeterince algılayamamaları ve ilgili uygulamaları ivedilikle uygulamamaları nedeniyle ortaya çıkan çatışmalardır.⁵ Yine işletme sahibi ve temsilcisi olan yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin gerginleşmesi ve kutuplaşmasıyla da çatışmalar belirebilir.² Ayrıca bir eczanenin yanına yeni bir eczane açılması gibi algılanan örgütsel tehditler de çatışmalara neden olabilir.¹

ÖRGÜT İÇİ GÜÇ MÜCADELESİ

Örgüt çalışanlarının çeşitli sebeplerle güç alanlarını genişletmek ve artırmak istemeleri, diğerleri ile çatışmalara neden olabilir. Bu kapsamda önemli olan örgüt içindeki diğer çalışanların bu olayı algılamalarıdır. Burada önemli olan gerçeklerden ziyade, bir yönetici davranışının diğerleri tarafından güç genişletme ve artırma davranışı olarak algılanmasıdır.² Birbirine ters düşen bölümler, mutsuz birlikler, tatmin olmamış hastalar ve gergin yöneticiler çatışmalara neden olabilir. Bu çatışmalarının hepsi sağlık örgütlerinde ortaya çıkabilir. Bir bütün olarak bireysel bir ekip üyesi ya da grup, algılanan bir tehdidi ortadan kaldırmak için bir girişimde bulunduğu bir çatışmaya dâhil olmuş olabilir. Çatışmalar; değişen tedavi istemi, tedavi istemlerini değiştirebilen, hasta teşhislerini söyleyen, hastaların sorunlarını nasıl yöneteceğini öğreten, hastalara tavsiyelerde bulunan ve gerekli laboratuvar testlerini isteyenler arasında ortaya çıkabilir.¹

ÇATIŞMA SÜRECİ

Örgütlerde çatışma süreci 4 aşamada gerçekleşmektedir (Şekil 1).⁹ İlk aşama, çatışma doğuracak nedenlerin varlığını gösteren potansiyel çatışma aşamasıdır. Bu nedenler kişisel (değer sistemleri gibi) ve örgütsel (büyüklük, uzmanlaşma derecesi, amaç ve statü farklılıkları ve karşılıklı bağımlılık gibi) faktörleri içerir. Potansiyel çatışmaların olasılığı; gerçek tartışmaların çok yoğun bir şekilde gerçekleşmesi, ekip içinde



ŞEKİL 1: Çatışma süreci.⁹

pes etmek istemeyen bir grup oluşması, ekip üyelerine yönelik aşağılayıcı açıklamalar veya düşmanca davranışlar gösterilmesi, çalışanlar arasında güven-sizlik, ekip üyelerinin kendi fikirlerinden bahsetme-mesi ve çatışmalardan kaçınması gibi göstergelerle belirlenebilir.¹¹

İkinci aşama, potansiyel nedenlerin anlaşılması ve benimsenmesi anlamında olan biliş ve kişiselleş-tirmedir. İlk aşamadaki koşullar, hayal kırıklığı ya-ratıyorsa potansiyel çatışma gerçek çatışmaya dönüşmüş olur. Üçüncü aşama, çatışmanın davra-nışa dönüşme aşamasıdır. Bu davranışlar rekabet, iş birliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum sağlama biçi-minde ortaya çıkar. Dördüncü ve son aşama ise ça-tışmanın sonuçlarını ortaya koyar. Bu sonuçlar, ya grup performansını artırıcı ya da azaltıcı nitelikte olabilir.⁹

ÇATIŞMA TÜRLERİ

İŞLEVLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Bu çatışmalar fonksiyonel olan ve fonksiyonel olma-yan çatışmalardır.^{2,19}

İşlevsel olmayan çatışma, örgütü amaçlarına ulaşmaktan saptıran, amaçların gerçekleştirilmesine katkı sağlamayan çalışmalardır. Örneğin karar sü-recini etkileyen, bilgi akışını bozan, güç mücadelesini artıran, motivasyonu azaltan çatışmalar. Klasik ve neo klasik yaklaşımlar, çatışmaların tümünü bu grup içinde değerlendirmiş ve çatışmaları, örgüt yapısının yetersizliğine bağlamıştır. Modern yaklaşımda ise ça-tışmaların hepsini, bu tür çatışma kapsamında değer-

lendirmek mümkün değildir, fakat çatışmalar fonksiyonel olmayabilir.^{2,19}

İşlevsel çatışmalar, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlayan çatışmalardır. Örneğin alternatif karar seçeneklerinin en uygununun seçilmesindeki farklılıklar, örgüt içi iletişimin iyileştirilmesi tekniklerindeki farklılıklar, çevreye uyum için alınması gereken önlemlerdeki farklılıklar. Bu tür çatışmalar, örgütün farklı bölümlerindeki problemlere de işaret edebilir ve yöneticilerin, problemlerin farkına varmasını sağlayabilir. Örgütü dinamikleştirecek yeniliklerin ve değişimlerin, hatta dönüşümlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.^{2,19}

ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Bu çatışmalar; potansiyel, algılanan, hissedilen, açık ve gizli çatışma şeklinde olabilir. **Potansiyel çatışma**, çatışma oluşturabilecek nedenleri ifade etmektedir.² **Algılanan çatışma**, tarafların sorunları ve olayları algılama stilleri ile ilgilidir.^{2,10} **Hissedilen çatışma**, çatışma sürecinde tarafların sorunları ve olaylara ilişkin hisleriyle ilgilidir. Bu çatışma kaygı, engellenme, gerginlik, düşmanca duygular taşıma gibi belirtilerle yaşanabilir.^{2,10,20} Örneğin Ali Bey; Ahmet Bey ile arasında, bazı konularda ciddi görüş farklılıklarının bulunduğu bilincinde olabilir. Ancak bu durum, Ali Bey'i sınırlandırmayıp, Ahmet Bey'e karşı duygularında bir olumsuzluğun doğmasına yol açmayabilir. Yani hissedilen çatışmanın, potansiyel çatışma kaynakları dışındaki nedenlerden doğması mümkündür. **Açık çatışma**, kişi veya grupların fiilen çatışma hâline gelmeleri ve fiilen gösterdikleri davranışlara işaret eder. Örneğin karşılıklı tartışma, birbirine hakaret etme, bilgi ve verileri karşı taraftan gizleme ve hatta şiddet kullanma.² **Gizli çatışma**, açık çatışmanın tam tersi de gizli çatışma olarak ifade edilmektedir. Gizli çatışma, çatışmanın altında yatan koşulları ifade eder.¹⁰

TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMALAR

Kişisel Çatışma

Çeşitli seçenekler arasından birinin, diğerlerine göre daha iyi olduğu açıkça belli ise bu seçenek benimsenir ve tercih edilir. Bu durumda kişi, kolayca karar verebileceğinden bir çatışma oluşmaz. Ancak seçeneklerin hiçbirisi diğerinden daha iyi değilse karar

verme güçleşir. Bu durumda 3 tür çatışma ortaya çıkar: **a)** Kişi, her bir seçeneğin olasılık dağılımını doğuracağı sonuçları bilir. Ancak bunlar kabul edilebilir değildir. **b)** Kişi, yine sonuçların olasılık dağılımını bilir ama hangisinin daha iyi sonuçlar doğuracağını kestiremez, böylece karşılaştırılamazlık çatışması yaşar. **c)** Kişi, hem seçenekler hem de sonuçlarının olasılık dağılımı konusunda ilgili değildir ve belirsizlik çatışması ortaya çıkar. Bu çatışmalar sonucunda, yavaşma-yavaşma türü (Örneğin yalnızca birine yetecek kadar parası olan bir kişinin aynı anda hem kazak hem de buluz almak istemesi), yavaşma-kaçınma türü (Örneğin şeker hastası olan bireyin tatlıyı aşırı sevmesi ancak hastalıktan kaçınması), kaçınma-kaçınma türü (Örneğin bireyin sevmediği bir işte çalışması, ayrıldığında ise sağladığı geliri kaybetmesi) çatışmalardır.^{14,19} Çatışma, kişinin kendi içinde olabilir. Bazen çalışanların işinden aldığı ücreti aşan yaşam standardı olduğu duyulur. Eğer bu durum değişmezse kişi kısa zamanda ihtiyaçlarını karşılayamadığı için kendi içinde çatışma ortaya çıkar. Bir tepki olarak kişinin ikileminden bir kaçış olarak yöneticiler ve çalışanlar çatışır. Bu çeşit tepki, güvenlik ya da kendine saygı gibi diğer ihtiyaçlar karşılanmadığında fark edilir. Hastanedeki bir çalışan eğitim yetersizliğinden terfi fırsatı olmadığı için işini öfkeli bulabilir. Durum karmaşılaştıkça, eğitim maliyetlidir ve eğitim almak gelir kaybı anlamına gelir. Kişisel tutumlar, çatışmaya katkı sağlayabilir. Bu çatışma türünde kişilik değişkenleri önemlidir. Kişilik özellikleri, kişisel çatışma ve gerginliğin derecesini etkiler.^{3,10}

Kişiler Arası Çatışma

Kişiler arası faktörlerle ilişkilidir. Kişiler arası çatışmalar, 2 veya daha fazla bireyin birbirleri ile görüş ve duygu ayrılıklarına düşmesi sonucunda ortaya çıkar. Örgütlerde sık rastlanan bu tür çatışmalar, genellikle ast ve üst yöneticiler veya kurmay-komuta yöneticileri arasında beliren anlaşmazlıklardan kaynaklanır.^{3,6,14,17} Ayrıca hastanedeki bir kişinin rolü, onun tabi olduğu çatışma üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Onun kişisel özellikleri ve geçmiş tecrübeleri, onun rol çatışmasıyla nasıl iyi mücadele edebileceğini belirleyecektir. Kişiler arası çatışma, geniş olarak hem politikalar ve uygulamalar gibi

önemli konularda kişiler arası anlaşmazlıklar hem de kişiler arası rekabet, yani bağımsız insanlar arasında ortaya çıkan daha fazla kişisel ve duygusal farklılıkları içeren şekilde belirebilir. Kişiler arası rekabet, daha yaygın görülmesine rağmen her ikisi de hastanelerde çok yaygındır. Ancak hastanelerde kişiler arası çatışmanın sıklığı, ciddiyeti ya da kaynağı ile ilgili çalışmalar yoktur.³

Grup Çatışması

Belirli içsel özelliklerin hastanelerde çatışmaları beslemesi doğaldır. Örneğin bağımsızlık, uzmanlaşma, personel heterojenliği ve otorite düzeyleri pozitif olarak çatışmayla ilişkilidir. Hastaneler, her hasta için ortalama 3 çalışana sahiptir ve 300'ün üzerinde farklı profesyoneller tarafından etkilenen heterojen bir sağlık ekibinden yararlanır. Sektörde tepe yöneticiler, genellikle hem formal hem de informal güç ve statüden hoşlanırlar. Ancak hastanelerde güç ve statü, aynı kişilerde merkezî olarak görülmez. Hastanelerde olan bu özellik, yönetici-tıbbi çalışanlar arasındaki çatışmasının temel kaynağıdır. Güç, bireyleri veya grupları etkileyen 1 kişi ya da grubun maksimum yeteneği olarak tanımlanır. Etki, bireyleri ya da grupları etkileyebilen değişimin derecesidir. Otorite, yasal güç anlamına gelir. Hastane yöneticisinin gücü genellikle yasal güce dayanır.^{3,10,15} Gruplar arası çatışmalar, çoğunlukla aynı bölüm yöneticisine bağlı grupların kendi aralarında güç mücadelesine girmelerinden kaynaklanarak biçimsel ve biçimsel olmayan çatışmalar şeklinde ortaya çıkabilir. Biçimsel çatışmalar, bölümlerin planlama, uygulama ya da duygusal açıdan birbirleri ile anlaşmazlıklarından kaynaklanır. Biçimsel olmayan çatışmalar ise aynı bölüm içinde çalışanların çıkarları, duyguları ve zevkleri açısından küçük gruplara ayrılarak, güç mücadelesine başlamalarından kaynaklanır.^{5,6,14,18}

Örgütler Arası Çatışma

Bir örgütün çevresinde yer alan diğer örgütlerle olan çatışmaları anlamına gelir.^{5,10} Örgütler, rekabet ortamı içindedir ve birbirleri ile açık sistem anlayışı kapsamında çatışma hâlinde olabilirler. Örneğin tedarikçilerle örgütler, rakip örgütler, örgütler ile sendikalar arasındaki çatışmalar bu gruba girer.²

Müşteri-Hastane Çatışması

Hastaneler, müşterilerle çatışmalardan etkilenmez. Ancak birkaç deneysel çalışma, bu sorunu açıklar. Hastalar, hastanelerde son zamanlara kadar çok az sese sahiptir. Çünkü hastalar hakkında kararı profesyoneller vermektedir. Örneğin hastaların fatura hakları, çatışmaları azaltmak ve müşteri beklentilerine daha fazla cevap vermek için örnek bir girişimdir. Bu kapsamda eksik tanımlanan topluma hizmet amaçları, müşteri-hastane çatışmasında önemli bir faktör olabilir. Bazen örgütsel bir amaç, onun uzmanlığından daha ziyade örgüte hizmet edebilir. Örneğin hastanenin finansal durumu, topluma hizmet amacını olumsuz etkileyebilir ve çatışmalar ortaya çıkabilir. Kapsamlı sağlık planlaması gibi önemli programlardan yararlanılarak müşteri hastane çatışması azaltılabilir.³

ÖRGÜT İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

Bu tür çatışmalar, yatay, dikey ve emir komuta-kurmay çatışması şeklinde ortaya çıkabilir. **Yatay çatışma**, örgütün aynı kademe düzeyinde bulunanlar veya aynı unvanı taşıyanlar arasındaki çatışmayı; **dikey çatışma**, örgütsel yapı içinde astlar ve üstler arasındaki yani hiyerarşik düzeylerdeki çatışma anlamına gelir. Bunlar, kişisel veya gruplar arası çatışma şeklinde olabilir.^{2,15}

Yatay çatışma, hat yöneticiler ve çalışanlar arasında olduğu gibi hiyerarşik kademelerde aynı düzeydeki gruplar ve bölümler arasında ortaya çıkar. Yeni kalite süreçleri, üretim verimliliğini azalttığı için kalite kontrolde bir anlaşmazlığa neden olabilir. Satın alma yöneticisi, yeni tedarikçilerin ücretleri ya da nitelikleri hakkında çalışanlarla aynı fikirde olmayabilir. Onlar yeni bir üretim tasarımında çatışmaya girebilir. Örneğin AIDS laboratuvarında yönetici ve doktor araştırmacılar arasındaki anlaşmazlık yatay düşünülebilir. Yatay çatışma, bölümler arasındaki farklılıklarla ilgilidir. Yatay bütünleşme, çatışmayı azaltmak ve iş birliğini başarmayı gerektirir.¹⁸

Dikey çatışma ise hiyerarşik düzeyler arasında dikey olarak ortaya çıkar. Genellikle dikey çatışma kontrol, güç, amaçlarla ilgili sorunlar, ücretler ve yararlarla ilgili olarak ortaya çıkar. Dikey çatışma, hiyerarşinin her düzeyinde görülebilir.^{18,17} Örneğin memurlar ve yöneticileri, hemşireler ve yöneticileri

gibi en fazla çalışanlar ve yöneticileri arasında ortaya çıkan çatışmalardır. Çalışanlar ile yöneticiler arasındaki çatışmaların temel kaynakları, psikolojik uzaklık ya da mesafe, güç, statü, değerler, ideoloji farklılıkları, kıt kaynaklar ve çevresel faktörler olabilir. Çalışanlar, sıklıkla kendilerini örgüte dâhil hissetmezler. Örgütün, onların ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünürler. Bir sendikaya dâhil olurlar. Sendika, onların ihtiyaçlarının sesi olur. Sendika, çalışanlara açık bir grup tanımı sağlar. Sendika kurulduğunda üyeler sendikayla tanımlanır, örgütle değil ve sendika vasıtasıyla kazanımları başarmayı denerler. Bu sıklıkla sendika ve yönetimi bir kazan-kaybet çatışma durumunun içine iter.¹⁸ Çalışanlar, hiyerarşinin en altındadır ve sıklıkla güçsüz ve yabancılaşmış hisseder. Onlar doğrudan ücretler ve faydalar gibi yaşamlarını etkileyen sorunlar hakkındaki kararlarını çok az söyleyebilir. Dolayısıyla bir sendikaya katılmak, onlara yöneticilerin gücüyle eş değer güç verir. Bu güç, çalışanları doğrudan etkileyen alanlarla sınırlıdır fakat çalışanların yalnızlığından daha fazla bir güçtür.¹⁰

AMAÇ, ROL, KURUMLAŞMIŞ VE BELİREN ÇATIŞMA

Bu ayrım açısından çatışmalar; amaç, rol, kurumuş ve beliren çatışmalar olarak sınıflandırılabilir.² **Amaç çatışması**, örgütte farklı düzeylerde ve değişik taraflar arasında amaçlara ilişkin anlaşmazlıkları ifade eder. **Rol çatışması**, kişilerin örgüt içinde üstlenmeyi istedikleri ve üstlendikleri roller arasındaki uyumsuzluklar anlamına gelir. **Kurumuş çatışma**, çatışma koşulları, şiddeti ve düzeyinin, çözüm yöntemlerinin yasal ve sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların çatışma çıkması durumunda ayrıntılı olarak nasıl davranacakları ve hangi yöntemleri izleyeceklerinin tespit edildiği durumlar olarak tanımlanır. Örneğin işçi ile işveren ilişkilerinden doğan çatışmalar. **Beliren çatışma** ise özellikle emir komuta-kurmay personelleri arasında oluşan çatışmalarla ilgilidir. Bu çatışmalara, iş dışı sosyal ve kişisel faktörler neden olabilir.

ÇATIŞMA İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Literatürde, çatışmaları ve çatışma yönetimini konu alan, farklı açılardan farklı gruplarla yapılan değişik araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Bunlardan biri

McKibben tarafından yapılan araştırmadır. Bu araştırmada, çatışma kavramı, çatışma nedenlerini ele almanın önemi, çatışmanın etkili yönetimi ve çatışma çözümüne olumlu yaklaşımların önemi araştırılmakta ve önemi vurgulamaktadır.⁴ Chan ve ark.nın araştırmalarında, yöneticilerin çatışma yönetimi stilleri ve çalışanların tutumsal sonuçları arasındaki ilişkilere olan güvenin aracılık etkileri incelenmiş ve sapmalar ortaya konulmuştur.²¹ Teague ve Roche'un araştırmalarında, örgütlerde iş yeri çatışmalarının yönetiminde hat yöneticilerin ve gözetmenlerin rolünü incelemişler ve çatışma yönetim stili ile çatışma yönetimi sonucu pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Çatışma yönetiminde hat yöneticiler ve gözetmenlerin yönetime katılımı, taahhüt odaklı insan kaynakları uygulamalarının kullanımı ve örgütler tarafından çatışma çözümüne proaktif bir yaklaşımın benimsenmesi ile ilişkili olduğu görülmüştür.²² Reade ve McKenna ise hat yöneticilerin, kişiler arası çatışmaları ele almalarını etkileyen ana faktörleri araştırmışlardır. Çok uluslu işletmelerde iş yeri çatışmasının genellikle Batı'dan kabul edilen örgütsel sistemler içinde yönetildiği, çok uluslu işletmeler geliştiren olan ülkelerde faaliyet gösterdiğinde, bu sistemlerle yerel çalışanların çatışma yönetimi tercihleri arasında potansiyel bir kopukluk olduğu belirlenmiştir. Uluslararası yöneticilerin, iş birlikçi iş yeri ilişkilerini geliştirmek ve sürdürmek için iştiraklerindeki çatışma yönetiminde yerli bilgileri kullanmaları önerilmiştir.²³ Lawless ve Trif ise araştırmaları sonucunda durumsal, kişisel ve örgütsel yönler olmak üzere 3 faktör grubunun, hat yöneticilerin çatışmayı ele alma tarzını etkilediğini gösteren deneysel kanıtlar sunmuşlardır. Araştırma, çatışmayı yönetmek için psikolojik ve yönetsel yaklaşımların birleştirilmesinin, kişiler arası çatışmanın çözümünde daha kapsamlı bir etki sağladığını göstermiştir.¹⁶ Öte yandan Al-Hamdan, araştırmada yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin, hemşirelerin performanslarını önemli düzeyde etkilediğini kanıtlamıştır. Çatışma yönetimi stillerinin uyruk, cinsiyet, yaş, medeni durum ve hemşire yöneticilerinin yıllara dayanan deneyim sayısına göre değiştiğini göstermiştir. Ayrıca hemşire yöneticilerinin puanı ve eğitim düzeyi, çatışma yönetiminde rol oynamıştır.²⁴ Kaymaz ve ark. ise aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasındaki çatışmanın, aile

işletmelerinde profesyonel yöneticilerin performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda; aile tarafından yönetilen işletmelerde, aile üyeleri ve profesyonel yöneticiler arasında çatışma olduğu ve bu çatışmanın profesyonel yöneticilerin performansı üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.²⁵ Yılmaz ve Öztürk, araştırmalarında, hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin çalıştıkları ortamda karşılaştıkları çatışma nedenlerini ve kullandıkları çatışma yönetim yaklaşımlarını saptamayı amaçlamışlardır. Yönetici hemşirelerin, özellikle üniversite hastanesinde aşırı iş yükü, hemşirelerin beklentilerini karşılayamama ve ödüllendirme, yeterli yetki sahibi olamama, çalışma ortamı ve ihtiyaçlarına ilişkin çatışmalar yaşandığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra yönetici hemşirelerin genel olarak yaşadıkları çatışmaları çözdükleri/başa çıkmaya çalıştıkları belirlenmiştir. Çatışmaları çözerken de öncelikle bütünleşme, sonra uzlaşma ve daha sonra uyma yaklaşımlarını kullandıkları, hükmetme ve kaçınma yaklaşımlarını ise daha az tercih ettikleri saptanmıştır. Ayrıca hastanelere göre üniversite hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin, daha fazla çatışma yaşadığı belirlenmiştir.⁷ Karcioğlu ve ark., astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile hem astlar hem de yöneticileri tarafından tercih edilen çatışma yönetim stilini belirlemek ve buna bağlı olarak örgütsel iletişim ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yaptıkları çalışmada, astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli, değerlendirici-motive edici iletişim tarzı olarak belirlenmiştir. Hem yöneticiler hem de astları tarafından tercih edilen çatışma yönetim stiline ise bütünleştirme stili olduğu görülmüştür. Öte yandan astların, yöneticilerinin iletişim tarzını algılama şekli ile yöneticilerin tercih ettikleri çatışma yönetim stili arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye rastlanmamıştır.¹² Khan ve ark.'nın araştırması, yöneticilerin örgütsel bağlamda kişiler arası çatışmalarla karşılaştıklarında kullandıkları liderlik stillerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Liderlik tarzları ve tetiklenen çatışmalar, bir işletme ve performansı için çok önemlidir. Bu çalışmanın sonucu, liderlik/yönetim stilleri ve çatışma yönetimi biçimleri arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticilerin çoğunun, ekip yöneticisi kategorisine ait olduğu ve örgütteki

herhangi bir sorunu ele almak için uzlaşmacı ve iş birliğine dayalı çatışma yönetimi modlarını kullandığı ortaya çıkmıştır. Ekip lideri yönetim tarzının, çalışan davranışı ve performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.⁸

Araştırmalarda, çatışmaların yönetiminde yöneticilerin çatışma yönetim stillerinin dolayısıyla çatışma yönetiminin önemi ve örgütsel performansa etkisi vurgulanmaktadır.

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Örgütlerde çatışmalar; kişisel, örgütsel ve durumsal faktörlerden kaynaklanabilir.¹⁶ Çağdaş örgütler için ihtiyaç olan şey, çatışmaların bastırılması ya da çözümü değil, çatışmaların yönetimidir. Çatışma yönetimi, çatışmanın önlenmesi, azaltılması veya sona erdirilmesi anlamına gelmez. Bir örgütün öğrenmesini ve etkinliğini artırmak üzere çatışmanın işlevlere olumsuz etkilerini azaltmak için etkili yöntemler tasarlamayı ve çatışmanın yapıcı işlevlerini geliştirmeyi içerir.¹⁴

Etkili çatışma yönetimi motivasyonu artırır, morali yükseltir, bireysel ve örgütsel büyümeyi destekler. Çatışma yönetimi, hem kuruluşların etkin işleyişi hem de bireylerin kişisel, kültürel ve sosyal gelişimleri için son derece önemlidir. Çatışma yönetimi, ihtilaflı olan veya 3. tarafın bir çatışmayı yönetmek için yaptığı herhangi bir eylemi tanımlamak için kullanılır. Etkili çatışma yönetimi, öğrenilebilecek hayati bir beceridir.²⁴

Örgütlerdeki çatışmaların önlenmesi, en zor yönetim sorunlarından biridir. Çatışmaların çözümünde çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Ancak önemli olan hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağına karar vermektir. Bu yüzden öncelikle ilgili çatışmanın çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmalar analiz edilirken, çatışmaların buz dağı gibi olduğu hatırlanmalıdır. Buz dağında çatışmaların sadece 1/3'ü suyun üstünde, geri kalanı yüzeyin altında gizlidir. Yani buz dağının görünen kısmı (%20) gerçek sorunu, çatışmanın akılcı bölümünü ifade eder. Buz dağının görünmeyen kısmı (%80) ise duygusal ve kültürel çatışmayı gösterir. Bunlar; korkular, duygular, iletişim sorunları, yargılama duygusu, motivasyon, ihtiyaçlar, kültürel farklılıklar, ilişki sorunları, deneyimler, değerler ve çı-

karlardır. Başarılı bölümler ve hastaneler, su altındaki kütlenin olağan dışı oranlarda büyümemesini ve bölüm ile hastanenin manevra kabiliyetini korumasını sağlar.¹¹ Çatışmaların ayrıntılı analizinde aşağıda sıralanan sorulara cevap aranmalıdır:^{1,6}

■ Çatışmaya yol açan anlaşmazlığın başlangıç sebebi nedir?

■ Anlaşmazlığa dâhil olan birey ya da gruplar hangileridir ve çatışmanın seyri nasıl bir ilerleme göstermiştir?

■ Anlaşmazlığın başlamasına ve devam etmesine neden olan açığa çıkmayan gizli sebepler nelerdir?

■ Anlaşmazlığın çözümüne tarafların yaklaşımları nasıldır?

■ Anlaşmazlık büyüyorsa, ne gibi hususlar büyümesine sebep olmuştur?

■ Olası çözümler sonucunda, tarafların ne tür çıkar ya da güç kaybı olabilecektir?

■ Anlaşmazlığın farklı çözüm yöntemleri var mıdır?

■ Anlaşmazlık, kökten çözümler yerine geçici çözümlerle önlenebilir mi?

■ Anlaşmazlığın giderilmesinde, örgüt dışından uzmanlar ya da örgüt içinden kabul gören bir hakemin aktif rol üstlenmesi mümkün müdür?

■ Taraflar, bir süre sonra dışardan müdahale olmaksızın anlaşmazlığa kendilerinin kabul edebileceği çözüm yöntemleri bulabilirler mi?

■ Örgüt ortamı, anlaşmazlık çözüm yönteminin uygulanabilmesine uygun mudur? Ya da örgüt ortamı, hangi anlaşmazlığın çözüm yöntemlerine daha uygundur?

■ Gerçekleştirilen çözümün etkinliğini kim, ne zaman ve nasıl denetleyecektir?

Örgütlerde çatışmaların analizinden sonra yöneticiler, çatışmaları örgüt amaçlarına katkı sağlayacak şekilde çözüme kavuşturmak, yönlendirmek ve yönetmek için 4 aşamalı genel çatışma yönetim modelini oluşturan süreci izleyebilirler. Bunlar:²

■ Mevcut durumdaki çatışmaların teşhis edilmesi,

■ Bu çatışmaların kökenlerinin araştırılması ve nedenlerinin belirlenmesi,

■ Çatışma çözüm ve yönetim alternatiflerinin belirlenerek en uygun alternatifin uygulanması,

■ Sonucun takip edilmesi (çatışma ve kaynağının ortadan kalkıp kalmadığının gözlenmesi).

Çatışma tanısı ve nedenleri belirlendikten sonra yöneticinin çatışmayı nasıl çözeceği ile ilgili aşama 3. aşamadır. Çatışmalarla ilgili çözüm yöntemlerini ve yönetimi incelerken çatışma türünü dikkate alarak, kişiler arası ve örgütsel çatışmaları ayrı olarak değerlendirmek gerekir. Çatışmalarda, çözüm yöntemleri takip edilirken, yöneticilerin müdahalelerinin yanı sıra çatışmaya dâhil olan kişiler ve grupların davranışları da önemlidir.²

Örgütsel çatışmanın yönetimi, çatışmanın çeşitli düzeylerde tanımlanmasını ve müdahalesini gerektirir. Tanımlama; müdahale ihtiyacını, gerekli müdahale türünü kuruluşlarda uyuşmazlıkların çözümünde yöneticilerin rolünü göstermektedir.¹⁷ Sağlık örgütüne ya da ekibine yeni katılan elemanlar, hasta bakımını en üst düzeye çıkarmak için tüm ekip üyeleri arasında karşılıklı rol saygısını teşvik etmek ve olumlu çalışma ilişkileri kurmak için desteklenmeli ve entegre edilmelidir. İyi liderlik, olumlu takım dinamikleri ve iletişimi besleyerek, ortak problem çözmeyi ve değişimin kabul edilmesini teşvik eder. Ayrıca karşılıklı saygı, sağlık ekiplerinde çalışanlara daha olumlu bir çalışma ortamı sağlar.⁴

Yaşamın her gününün bir parçası olarak örgütlerde çatışmaları yönetme gereksinimi artan bir şekilde yaşanmaktadır (Yumurtayı kırmaksızın omlet yapılamaz). Bir çatışmanın zarif bir şekilde nasıl çözüleceği konusunda psikologlar, çatışan tarafların tıkanıklık ve karşılıklı suçlamayı önlemek, iletişimi ve istikrarı sağlamak için mücadele etmek zorunda olduğu görüşündedirler. Bu çözüm yolları, duygusal ve rasyonel tepkileri içerir.²⁶ Hastanelerde çatışmalar, günlük yönetim sürecinde sezgisel ve içgüdüsel duygularla yönetilir. Ayrıca genellikle göz ardı edilirler, halının altına süpürülürler veya yukarıdan aşağıya kararlar olarak çözülürler. Örgüt dışından bir danışman dâhil ederek, çatışmaların çözülmesi sıklıkla sağlanabilir. Bu yaklaşım, yine de hastane için her zaman en iyisi değildir. Bir ekip içinde bir çatışma yönetimi

kültürü oluşturulması da tavsiye edilir. Hastane yöneticileri ve bölüm başkanları, olumlu bir örgütsel çatışma yönetimi kültürü yaratabiliyorsa ve personelin eleştiri ve esneklikle başa çıkabilmesini sağlıyorsa, çatışan taraflar genellikle bir çatışmadan güçlenerek ortaya çıkacaktır. Ekipler ve hastane, daha sonra çatışmaların şeffaf ve çözüme yönelik yönetiminden öğrenip kazanabilecekleri ile çatışmaların yönetimi için vaktinden önce örgütsel ve önleyici stratejiler oluşturmak ideal olabilir.¹¹

■ ÇATIŞMALARI AZALTMAK İÇİN TEMEL YÖNETİMSEL FAALİYETLER

Çatışmaları en aza indirecek temel yönetsel uygulamalar ya da yapılar, Bakhare tarafından şöyle belirtilmektedir. İş tanımlarını düzenli olarak revize etmek. Bu kapsamda; iş tanımlarının yazılması ve tarihlendirilmesi, iş rollerinin çatışmadığından emin olmak, tüm astlarla iyi ilişkiler kurmak (onları en azından ayda bir ziyaret etmek, başarılarını, zorlukları ve sorunlarını dinlemek), başarıları, güncel konuları ve yönetim ihtiyaçlarını, gelecek dönem planlarını içeren düzenli, yazılı durum raporları ve içerikleri almak, kişiler arası iletişim, çatışma yönetimi, yetki devri konularında temel eğitim düzenlemek, rutin görevler için prosedürler geliştirmek, çalışanların mümkün olduğunca uygun prosedürleri yazmalarını sağlamak, çalışanların prosedürleri gözden geçirmesini sağlamak, prosedürleri dağıtmak, çalışanları prosedürler hakkında eğitmek, yeni girişimleri ve mevcut programların durumunu bildirmek için örneğin her ay düzenli olarak yönetim toplantıları yapmak, çalışanların öneride bulunabileceği anonim bir öneri kutusu uygulamak yararlı olabilir.¹⁰

İş ortamında çatışmaların etkisinin yanı sıra çatışmaları yönetme mekanizması sistematik olarak düşünülmelidir. Bu bilgiyi edinmek ve beceriyle kullanmak için harici bir koça danışılabilir. Ayrıca taraflar, çatışmalara çözüm bulmak için yapıcı konuşmaların altın kurallarını unutmamalıdır. Bunlar:¹¹

- Taraflar arasındaki mümkünse ara buluculukla ilişkiyi netleştirmek,
- Duygulardan kaçınmak,
- Korku uyandırmamak,

- Tarafların birbirine saygı göstermesi ve yüzleşmekten kaçınmak,
- Çatışmaların tırmanmasından kaçınmak,
- Kendine ve karşı tarafa saygı göstermek,
- Tarafların boş alanlara izin vermesi ve rakiplerini köşeye sıkıştırmaması,
- Rakibi incitmemek ve onun kişisel sınırlarına saygı göstermek,
- Sorun çok büyük görünüyorsa, daha küçük bölümlere ayırmak,
- Empatik olarak dinlemek ve sorun açık değilse açıklığa kavuşturmak,
- Toplantıyı sonlandırmadan önce kilit faktörleri ve ileriye dönük yolu özetlemek.

Tüm çatışma yönetimi sürecinde yöneticiler, çalışanlarına rehberlik etmelidir. Örneğin soruna saldırın, kişi ya da gruba değil. Nelerin yapılamayacağına değil, neler yapılabileceğine odaklanın. Farklı bakış açılarını ve dürüst diyalogu teşvik edin. Duygularınızı suçlayıp gizli tutmayın ve bir şekilde ifade edin. Sorunun bir kısmının sahipliğini kabul edin. Kendi görüşünüzü açıklamadan önce karşı tarafın bakış açısını anlamak için dinleyin. Karşı tarafın görüşüne saygı gösterin. İlişki kurarken sorunu çözün.¹⁰

■ ÇATIŞMA YÖNETİMİ YÖNTEMLERİ

Örgütlerde çatışma türleri göz önüne alınarak, çatışmaların yönetimi çok farklı yöntemlerle sağlanabilir. Bu yöntemler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

KİŞİSEL YÖNTEMLER

Çatışmalar, taraflar üzerinde önemli bir baskı ögesidir. Dolayısıyla bu baskının kişilerde psikolojik ve fizyolojik dengesizlikler yaratması mümkündür. Her çatışmanın nedenlerine ve şiddetine göre kişi üzerinde yarattığı baskı sonucunda, bu kişilerin farklı davranış biçimlerinden birisini göstermesi beklenir.²

Çekilme ve Kayıtsız Kalma

Çatışmaya dâhil olup baskı altındaki bir kişi, ya örgütsel ortamdan fiziksel olarak çekilebilir (istifa, katılmama, devamsızlık gibi) ya da tümüyle örgütü ilgilendiren işi, üst yöneticileri, astları ve iş arkadaşları ile ilgili konulara kayıtsız ve ilgisiz kalabilir.² Bir

çatışmada kendi pozisyonundan vazgeçenler, çatışmayı geri çekilerek çözerler. Örneğin bu sonuç bir kaybet-kazan durumudur.²⁶

Saldırgan Olma ve Mücadele

Baskı ve çatışmalar, kişileri saldırgan davranışlara sevk edebilir. Fiziki saldırganlık, bu davranışın en aşırısidir. “Öfke baldan tatlıdır” atasözünde belirtildiği gibi, bu saldırganlık hislerle kuvvetlendirilebilir.² Gergin bir şekilde bir çatışma ile mücadele edenlerin sadece tek bir amacı vardır; kazanmak. Ancak yalnız kazanmak yeterli değildir, çünkü bazıları da kaybetmek zorundadır. Bu yaklaşım, diğerleriyle yüz yüze dirençte birinin sahip olduğu pozisyonunu ileri sürerek rakibini yenmesidir. Sonuç bir kazan-kaybet durumudur.²⁶

Rasyonelleştirme ve Sorumluluktan Kaçma

Rasyonelleştirme, baskı altında bulunan kişinin savunmacı tarzı benimseyen bir davranış göstermesidir. Örneğin düşük performans, malzeme yetersizliği veya başarısızlık, yöneticinin yönetim tarzına bağlanmak istenebilir. Hatta daha ileri giderek, suçu başkalarına yüklemek davranışdır.² Bir çatışmada kaybedeceğini hissedenler, sıklıkla kararı bir başka otoriteye, genellikle daha yüksek pozisyondaki birine bırakırlar. Böylece yüzleşme gerçekleştirilir. Bu otorite onlar için çatışmayı çözer, fakat delegasyonun bu çatışma ile ilgisinin olmaması akılcı değildir. Tarafların riski söz konusudur. Çatışmanın her iki tarafı kaybedecektir (kaybet-kaybet durumu).²⁶

Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme

Baskı altındaki kişiler, bazen çocukça davranabilirler. Örneğin kendine acındırma, surat asma veya küsme gibi.²

ÖRGÜTSEL YÖNTEMLER

Örgütlerde çatışmaların yönetiminde, yöneticiler tarafından değişik yollar izlenebilir.²

Kaçınma ve Bağlanmama

Bu davranış, çatışmaların görmemezlikten gelinerek yokmuş gibi davranılmasını ifade eder. Yöneticiler, çatışmalarda taraf olmadığı gibi doğrudan müdahalede de bulunmaz ve çatışmaları ilgilendiren kararlar zamanında alınmayarak geciktirilir. Bu davranış, ça-

tışmaları çözmediği gibi ileriye dönük uzun vadede örgütsel performansı azaltabilir. Ancak tarafların çatışmaları daha etkili çözebileceği, önemsiz çatışmalarda zaman ve enerji tasarrufu sağlayarak yararlı olabilir.² Kaçma, kaçınmayla aynıdır. Çatışma ile baş edilemez ve durum aynı kalır. Herhangi bir tarafın, herhangi bir şey kazanmadığı varsayılabilir. Bu kaybet-kaybet durumudur.^{10,26}

Yaratıcı Problem Çözme Yaklaşımı

Bu yaklaşım, çatışmanın üzerine tam anlamıyla açık olarak gidilmesini ifade eder. Problem çözme yaklaşımı, genellikle iletişim, bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan çatışmaların tam ve açıkça üzerine gidilmesiyle etkin olan bir yöntemdir. Ancak tarafların değer yargılarındaki farklılıklar, olumlu sonuç vermesini engelleyebilir.² Yaratıcı problem çözmeye, rekabetçi çatışmayı artıran ve yaratıcılığı besleyen teknikler hizmet eder.³ Bütünleştirici problem çözme etkilidir.¹⁰

Yumuşatma

Bu yöntem, tarafların ortak hususlarının ve çıkarlarının vurgulanarak öne çıkarılması, farklılıkların öneminin azaltılması ya da geri plana itilmesi ve çözümünün ertelenmesi ile ilgilidir. Birleşme ve dayanışma hâlinde olmayı teşvik eder.²

Güç Kullanma

Yöneticinin güç ve otoritesini kullanarak çatışmaları çözümlemesidir. Yöneticinin verdiği karar taraflardan birisi lehine olabilir ve çatışan diğer taraf grup ya da örgüt dışına çıkarılabilir. Verilen karar, tarafların anlaşması için uygun olmayabilir. Ancak genellikle taraflar, bu kararı kabul edeceklerdir. Aksi hâlde anlaşmazlık, yaptırım uygulamayı gerektirecektir. Hakeme başvurma uygulaması da bu kapsamda değerlendirilebilir. Sıklıkla bu yöntemi uygulayan yöneticiler, personel moral ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir.^{2,10}

Daha Önemli ve Kapsamlı Sorunlar ve Hedefler Belirleme

Bu yöntem, yöneticinin çatışma içindeki tarafların amaçlarından daha üstün, daha kapsamlı ve daha önemli amaçlar belirlemesi, tarafları bu amaçlar etrafında birleştirmesi ve birbirlerini desteklemeleri için zorlaması şeklindedir. Krizin yaşandığı dö-

nemlerde etkili bir yöntemdir.² Bu örgütsel amaç ve hedefleri açık olarak tanımlamak için formal bir programdır. Sıklıkla bu hedefler çıkarımsal olarak tanımlanır. Örneğin düşük maliyette yüksek kaliteli bakım. Belirgin hedefler, kalite ve maliyetleri etkileyen ölçülerle listelenir. Hedefler sık sık özelliikli ulaşılabilir amaçlar açısından ifade edilir. Hedef belirleme, toplumun gereksinimlerini karşılamaya dönük olmalı, yöneticilere ilaveten tıbbi ve tıbbi olmayan çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmelidir. Açık örgütsel hedefler toplumu anlamaya, içsel ve dışsal çıktıları değerlendirmeye yardım eder.³ Üst düzey bir hedef, dâhil olan tüm tarafları kapsayan kaynakların birlikte kullanıldığı ortak bir hedeftir. Böylece, karşılıklı bağımlılık ve iş birliği sağlanır ve örgütsel çatışmalar minimize edilir.¹⁰

Taviz Verme

Taviz, farklılıkların paylaşılmasıdır. Tarafların kendi amaçlarından bir miktar fedakârlık yapması ve orta noktada anlaşmalarıdır. Bu yöntem, geçici olarak çatışmanın yönetimini sağlayabilir. Ancak daha sonra taraflar arasında çatışma tekrar ortaya çıkabilir.² Çatışmanın nasıl algılandığına bağlı olarak, taviz verme her iki taraf için kabul edilebilir bir çözüm olabilir. Çözüm ideal olmamasına rağmen kazan-kaybet/kazan-kaybet durumunda sıklıkla mantıklı hissettirir.²⁶

Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme

Yöneticiler, örgüt amaçları doğrultusunda bazen çatışmaları yönetebilmek için çatışma taraflarını değiştirebilirler. Ayrıca çatışma tarafları, eğitim geliştirme programlarına alınarak bilgi, beceri, davranış ve tutum algılamaları geliştirilebilir. Bu yöntemle uzun vade de iyi sonuçlar verebilirler.^{2,10}

Örgütsel İlişkileri Değiştirme

Bu yöntem, örgütsel ilişkilerin çatışmaları ve nedenlerini ortadan kaldırma ya da azaltmaya yönelik değişikliklerin yapılmasıdır. Bu değişiklikler, iş tanım ve iş gerekleri, kaynakların tahsisi, bazı birimlerin diğerlerine bağlanması ya da yeni birimler oluşturulması şeklinde olabilir. Hatta iş akışının yenilenmesi ve yeni komisyonların kurulması gibi önlemler bu yöntem ile ilgilidir.²

Çoğunluk Oyu

Çatışmalarda, çoğunluğun görüşü ve izlediği yöntemin izlenmesidir.²

Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması

Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olan kaynakların ortak kullanımı gibi nedenlerin yok edilmesidir. Bu kaynaklar finansal, insan gücü, cihazlar, araçlar, malzemeler vb. olabilir.²

Anlaşmaya Varma

Bir anlaşma, her iki tarafın geliştirdiği yeni bir çözüme dayanır. Bir tavizin aksine her iki taraf için bir kazan-kazan durumudur. Çünkü hiç kimse geri çekilmek istemez. Bunun yerine her iki taraf birlikte 3. bir yol geliştirir. İsviçre'nin Bern şehrinde bulunan bir gençlik merkezinde duvar yazısında şöyle yazmaktadır: "Bizim başarısızlığımız acı çektiğimiz yenilgilerden değildir fakat katılmadığımız çatışmalardandır."²⁶

Amaçlara Göre Yönetim ve Rol Tanımı

Amaçlara göre yönetim, astların amaçları belirlemede astlar ve üstler arasındaki katılımdır. Etkileşim ve tartışmayla bir ast beklediği şeyi belirleyebilir, böylece belirsizlikten kaynaklanan gerginliği azaltılabilir. Amaçlara göre yönetim, hesap verilebilirlik artarken görev performansında çalışma bağımsızlığını geliştirmek için tasarlanır. İş tanımları ve yönetici rehberliği vasıtasıyla rol tanımı da rol çatışması ve belirsizliğini azaltmaya yardım eder. Bu araçlar, çoğu yöneticiler için kolaylaştırıcıdır.³

Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, anlamlı bir yönde hastane yönetimine tıbbi ve tıbbi olmayan çalışanların katıldığı bir yönetim felsefesidir. Bu Rensis Likert'in tip D yöneticilerin rolü ve Douglas McGregor tarafından yazılan X ve Y teorisinde benimsenen bir felsefedir. Bu yaklaşım, otorite sistemlerine geniş katılımın büyük çatışmaları minimize ettiğini destekler. Amaçlara göre yönetim ve kapsamlı örgütsel hedef belirleme, katılımcı-yönetim örnekleridir. Bu durumda yöneticiler sorumluluktan kurtulamaz fakat onları paylaşır. Yöneticiler planlama, koordinasyon, kontrol ve yönetim bilgisini paylaşarak, aslında sorumluluklarının üzerinde daha fazla kontrol elde edebilir.³

Duyarlılık Eğitimi

Duyarlılık eğitimi, statü üzerindeki endişelerle ilgili handikapların üstesinden gelmeye yardım ederek, örgütsel sosyal sistemi geliştirebilir. Daha geleneksel grup dinamikleri eğitimine odaklanan laboratuvar eğitimleri ve kişisel farkındalık eğitimleri için tercih edilmesi önerilir.³

Ekip Hâlinde Eğitim

Sağlık çalışanlarından ekip olarak işlev beklenir fakat onlar nadiren böyle yapmak için eğitilir. Hastane yöneticileri, diğer gruplardan daha fazla doktorlar ve hemşirelerle zaman harcar. Onların formal eğitim periyodunda anlamlı iletişime sahip olması yararlı olabilir. Bu iletişim etik, yasal sorunlar, grup dinamikleri ya da sağlıkta çağdaş sorunlar gibi konular üzerine seminerler ya da araştırma projeleri vasıtasıyla sağlanabilir. Formal birlikteliklere ek olarak informal birliktelikler için de fırsatlar sunulabilir. Ayrıca iş ortamında disiplinler arası çalışma desteklenebilir. Doktor, hemşire ve sağlık yöneticilerini içeren multidisipliner programlar düşünülebilir. Dahası eğitimsel düzeyde ekipler geliştirilebilir. Böyle programlar, sağlık hizmetlerini yürüten gerçek yöneticilerin yönetim becerilerini geliştirmeye yardım eder.³

Yapıcı Yüzleşme

Günümüzde çalışanlar, meslektaşlar ya da gözetmenler, savunmanın yüksek olması, güven ve empatinin sınırlılığı, problem çözme sürecinin tıkanması gibi sayısız sebeplerle açık ve özgür tartışma ve müzakereye kolaylıkla katılmayacaklardır. Yöneticiler, bu durumlarla oldukça sık yüz yüze kalabilir. Onlarla baş etmek zordur fakat yüzleşme teknikleri olarak bilinen bir grup iletişim becerileri, bu yaygın etkileşimsel günlük sıkıntılardan kurtulmaya yardım edebilir. Yüzleşme, diğerlerini zorlayan, onların davranışlarını yansıtan ve sonuç olarak bu davranışları değiştiren bir eylemdir. Walton, yüzleşmeyi tarafların doğrudan birbirine baskı yapması ve onlar arasında çatışmaya odaklanan süreç olarak tanımlamıştır. Ancak taraflar sınırlı iken yapılmaması tercih edilir fakat onlar sakinleştikten sonra bu yöntem uygulanabilir. Bir grup ya da örgüt içinde her bir kişi bir başka kişi ya da grupla yüzleşebilir. Bir birimin, hemşireleri ilaç dağıtım sorunları üzerine eczacı ile ya da

hastaların, beslenme eğitiminin yetersizliği hakkında beslenme bölümü ile yüzleşebilir. Yardımcılarla hemşireler, tıbbi personel ile yöneticiler yüzleşebilir. Ayrıca bir örgüt ile bir başka örgüt de yüzleşebilir. Örneğin bir kamu hemşireler birliği, bir hastanenin istihdam sorunları ya da hemşirelik işlevlerini genişletmek üzerine bir başka profesyonel bir başka örgüt ile yüzleşebilir.¹ Çatışma sorunu, kişiler arasında rekabet olduğunda çok yönlü olabilir. Bir yönetici, açık kişiler arası çatışmadan kaynaklanan sorunlardan kaçınmak için belirli adımlar atabilir. Ancak kişiler arası rekabetin dolaylı etkileri, sıklıkla tekrarlayabilir ve açık yüzleşmeden daha fazla zarar verici olabilir. Walton, 3. taraf müdahalesi ile yapıcı yüzleşmeyi özellikle örgüt dışı danışmanların kullanılmasını öneriyor. Yüzleşme, tarafların sorunları açıklamasını, ayrıntılı olarak duyguları ifade etmeyi, gerçekler ve fantezileri belirtmeyi, çözüm ve anlaşmayı kapsar. Ancak 3. taraf anlaşmadan sınırlı yararlanılmalıdır.³

DURUMSAL YÖNTEMLER

Bu yöntemle göre çatışmalar, yardımlaşma, pazarlık ya da güç kullanımı ile çözümlenebilir. Yardımlaşma yolu, tarafların farklılıkları ortaya koyarak problem çözme yaklaşımı ile tarafların kabul edebileceği bir sonuca ulaşmaya kadar tartışmaya devam etmek anlamına gelir. Bu yolun başarısı, iyi ilişkiler, karşılıklı güven ve örgüt kültürünün açık tartışmaları desteklemesine bağlıdır. Hem yardımlaşma hem de güç gösterisi kullanılarak çatışmalar çözümlenmeye çalışılır.²

SONUÇ

Sağlık örgütlerinde, sağlık hizmetleri ve örgütsel performansı etkileyen çatışmalar kaçınılmazdır. Çatışma, 2 ya da daha fazla birey ya da grup arasında çeşitli nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlık, uyumsuzluk, zıtlık ve birbirine ters düşme öğelerini içeren bir süreçtir. Örgütlerde çatışmalar; karşılıklı bağımlılık, kaynak paylaşımı, amaç, algılama, statü, yöneticilik tarzları, çıkar, kişilik farklılıkları, değişen koşulların gerektirdiği nitelikler ve örgüt içi güç mücadelesi gibi pek çok nedenden kaynaklanabilir. Belirli oranda ya da sağlıklı çatışmalar, yaratıcılık, değişim ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütler için yararlı olurlar ve ör-

gütsel performansı artırır. Ancak sağlıklı çatışmalar, bireyler, gruplar ve hatta örgütün tamamında yıpratıcı bir etki göstererek zararlı olabilir ve örgütsel performansın düşmesine neden olabilirler.

Örgütlerde çok çeşitli çatışmalar ortaya çıkabilir. Bunlar; işlevlerine göre (işlevsel ve işlevsel olmayan), ortaya çıkış şekline göre (potansiyel, algılanan, hissedilen, açık ve gizli çatışmalar), taraflara göre (bireysel, kişiler arası, grup, örgütler arası ve müşteri-hastane çatışması) ve örgüt içindeki yerlerine göre (yatay ve dikey çatışmalar) gruplandırılabilir.

Çatışma yönetimi, çatışmanın önlenmesi, azaltılması veya sona erdirilmesi anlamına gelmez. Çatışma yönetimi, bir örgütün öğrenmesini ve etkinliğini artırmak üzere çatışmaların örgütsel işlevlere olumsuz etkilerini en aza indirmek için uygun ve etkin yöntemler uygulamak ve çatışmaların olumlu etkilerini geliştirmek anlamına gelir. Çatışmaların yönetiminde, çeşitli yöntemlerden yararlanılmaktadır. Ancak önemli olan hangi çatışmada hangi yöntemin uygulanacağına karar vermektir. Bu yüzden, öncelikle ilgili çatışmanın çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çatışmalar, analiz edildikten sonra örgüt amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Bu açıdan sağlık yöneticileri 4 aşamalı genel çatışma yönetim modelini oluşturan süreci takip etmelidir. Bunlar; çatışmaların teşhis edilmesi, kök nedenlerinin belirlenmesi, çözüm ve yönetim alternatiflerinin saptanarak en uygun alternatifin uygulanması ve sonucun izlenmesidir.

Çatışma yönetimi yöntemleri; kişisel (çekilme ve kayıtsız kalma, saldırgan olma, rasyonelleştirme, olgun olmayan davranışlar gösterme gibi), örgütsel (kaçınma ve bağlanmama, yaratıcı problem çözme,

yumuşatma, güç kullanma, daha önemli ve kapsamlı sorunlar belirleme, taviz verme, çatışmanın taraflarını değiştirme, örgütsel ilişkileri değiştirme, çoğunluk oyundan yararlanma, çatışma kaynağını ortadan kaldırma, yapıcı yüzleşme, katılımcı yönetim, duyarlılık eğitimi ve ekip hâlinde eğitim gibi) ve durumsal (çatışmanın durumuna göre dayanışma, pazarlık ya da güç kullanmayı gerektirir) yöntemler olarak sınıflandırılabilir. Sağlık örgütlerinde çatışmaları inceleyen pek çok araştırma vardır. Bu araştırmalar, çatışma yönetiminin önemini önemini vurgulamaktadır. Yöneticiler, çatışma yönetimi sürecinde çalışanlarına daima rehberlik etmelidirler.

Bu çalışmanın, sağlık yöneticileri ve sağlık çalışanlarında çatışmalara farkındalığı artırması ve sağlık örgütlerinde etkili çatışma yönetimine ilişkin politika yapıcılara katkı sağlaması beklenmektedir.

Finansal Kaynak

Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan herhangi bir ilaç firmasından, tıbbi alet, gereç ve malzeme sağlayan ve/veya üreten bir firma veya herhangi bir ticari firmadan, çalışmanın değerlendirme sürecinde, çalışma ile ilgili verilecek kararı olumsuz etkileyebilecek maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması

Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumları yoktur.

Yazar Katkıları

Bu çalışma tamamen yazarın kendi eseri olup başka hiçbir yazar katkısı alınmamıştır.

KAYNAKLAR

1. Tappen RM. Nursing leadership and management, concepts and practice. Chapter 4: Advanced communication skills: Conflict and negotiation. 4th ed. Philadelphia: F.A. Davis Company; 2001. p.76-89.
2. Koçel T. İşletme Yöneticiliği [Business management]. [Bölüm 6: Organizasyonlarda davranış ve başlıca süreçler. [Chapter 6: Behavior in organizations and major processes]. Kısım 7. Organizasyonlarda çatışmalar ve yönetimi. [Section 7. Conflicts in organizations and their management]. Genişletilmiş 17. baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ; 2018. p.661-77.
3. Schulz R, Johnson AC. Management of hospitals. Chapter 13: Management of conflict. America New York: McGraw-Hill Book Company, a blakiston publication, ISBN:0-07-055651-2. 1976. p.223-33.
4. McKibben L. Conflict management: importance and implications. Br J Nurs. 2017;26(2):100-3.[Crossref] [PubMed]
5. Eren E. Yönetim psikolojisi. [Management psychology]. Bölüm 18: Örgütlerde çatışma ve çatışmanın çözülmesi. [Chapter 18: Conflict and conflict resolution in organizations]. 4. baskı. İstanbul: Beta Basım Dağıtım AŞ; 1993. p.363-78.

6. Eren E. Yönetim ve organizasyon. [Management and organization]. Bölüm 7: Örgütlerde çatışma ve çatışmanın çözülmesi. [Chapter 7: Conflict and conflict resolution in organizations]. 8. baskı. İstanbul: Beta Basım Dağıtım AŞ; 2008. p.609-625.
7. Yılmaz F, Öztürk H. [Causes of conflicts encountered by nurse managers in hospitals and their approaches in conflicts management]. İÜFN Hem Derg. 2011;19(3):145-52.[Link]
8. Khan ML, Langove N, Shah FA, Javid MU. The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. Global Business and Management Research: An International Journal. 2015;7(2):44-52.[Link]
9. Can H, Aşan Azizoğlu Ö, Miski Aydın E. Örgütsel davranış. [Organizational behavior]. Bölüm 7: Çatışma yönetimi ve müzakere. [Chapter 7: Conflict management and negotiation]. 2. baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi; 2015. p.191-214.
10. Bakhare R. The manager and conflict management. SCMS Journal Of Indian Management. 2010;7(4):41-57.[Link]
11. Weimann E, Weimann P. High performance in hospital management. A guideline for developing and developed countries. Chapter 9: Manage your conflicts professionally. Almanyada: Springer, Berlin Heidelberg. ISBN: 978-3-662-49660-2. 2017. p.177-91.[Crossref]
12. Karcioğlu F, Gövez E, Kahya C. [The relationship between communication style of managers and conflict management style used by them]. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2011;15(1):327-40.[Link]
13. Rahim MA. A measure of styles of handling interpersonal conflict. The Academy of Management Journal. 1983;26(2):363-76.[Crossref] [PubMed]
14. Rahim MA. Managing Conflict in Organizations. 3rd ed. London: Quorum Books; 2001.
15. Rahim MA. Toward a theory of managing organizational conflict. The International Journal of Conflict Management. 2002;13(3):206-35.[Crossref]
16. Lawless J, Trif A. Managing interpersonal conflicts at work by line managers. The Irish Journal of Management. 2016;35(1):74-87.[Crossref]
17. Şahin Yarbağ P. Role of managers in solving conflicts in the organizations. Doğu Üniversitesi Dergisi.[Crossref]
18. Daft RL. Organization theory and design. Chapter 11: Intergroup relations and conflict. 3rd ed. New York: West Publishing Company; 1989. p.443-79.
19. Can H, Aşan Azizoğlu Ö, Miski Aydın E. Yönetim ve Organizasyon. [Organization and management]. Bölüm 10: Çatışma ve kriz yönetimi. [Chapter 10: Conflict and crisis management]. 8. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi; 2011. p.417-46.
20. Baysal C, Tekarslan E. İşletmeler için davranış bilimleri. [Behavioral sciences for businesses]. Bölüm 8: Çatışma. [Chapter 8: Conflict]. 2. baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayım; 1996. p.287-335.
21. Chan KW, Huang X, Ng PM. Managers' conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust. Asia Pacific J Manage. 2008;25(2):277-95.[Crossref]
22. Teague P, Roche WK. Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. Human Resource Management Journal. 2012;22(3):235-51.[Crossref]
23. Reade C, McKenna M. Leveraging indigenous knowledge for sustainable workplace harmony: a conflict management tool for international managers. JCC. 2013;51:53-71.[Crossref]
24. Al-Hamdan Z. Nurse managers, diversity and conflict management. Diversity in Health and Care. 2009;6:31-43.[Link]
25. Kaymaz K, Demircan H, Eroğlu U. The reasons and effects of perceived conflict on the performance of professional managers in Turkish family businesses. İş Gücü, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 2016;18(4):163-86.[Link]
26. Krogerus M, Tschäppeler R. The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking. 2nd ed. London: Profile Books; 2017. p.108-11.