

Sağlık Kurumları Yönetimi

SAĐLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE
ÇATIŞMALAR VE YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. Perihan ŞENEL TEKİN

- Organizasyonlar içinde ortaya çıkan çeşitli düzeylerdeki çatışmalar (sürtüşmeler, zıtlasmalar, anlaşmazlıklar) ve bunların yönetimi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde alan konulardan biridir.
- Yönetici, farklılıkları yöneten kişidir.

- Modern yönetim anlayışına göre bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır.
- Çatışmaları ortadan kaldırmak mümkün değildir.
- Dolayısıyla yöneticiye düşen bu çatışmaları, organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak yönde yönetmektir.

Çatışma nedir?

- Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.
- Çatışma, anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme unsurlarını içerir.

Organizasyonlardaki başlıca çatışma türleri:

- **1. Gruplandırmaya göre;**
- a. Fonksiyonel olan,
- b. Fonksiyonel olmayan
- **2. Gruplandırmaya göre;**
- a. Potansiyel çatışma
- b. Algılanan çatışma
- c. Hissedilen çatışma
- d. Açık çatışma

- **3. Gruplamaya göre;**

- A. Kişilerin kendi içlerindeki çatışma,
- B. Kişiler arası çatışma,
- C. Kişiler ve gruplar arası çatışma,
- Grupların kendi içlerinde ve gruplar arası çatışma
- Organizasyonlar arası çatışma

- **4. Gruplamaya göre;**

- A. Dikey çatışma,
- B. Yatay çatışma,
- C. Emir komuta - kurmay çatışması

Çatışma nedenleri;

1. İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağıllık,
2. Belirli kaynakların paylaşılması,
3. Amaç farklılıkları,
4. Algılama farklılıkları,
5. Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik,
6. İletişim noksanlıkları,
7. Statü farklılıkları,

Çatışma nedenleri;

8. Yöneticilik tarzları arasındaki farklılık,
9. Çıkar farklılıkları,
10. Kişilik farklılıkları,
11. Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler,
12. İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar,
13. Örgüt içi güç mücadelesi

Başlıca çatışma yönetimi yolları;

1. Mevcut çatışmaların teşhisi,
2. Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması,
3. Çatışmayı yönetecek (veya çözecek) alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması,
4. Sonucun izlenmesi (çatışmanın ve nedenlerinin gerçekten ortadan kalkıp kalkmadığının gözlenmesi)

- Her çatışma, kaynak ve şiddetine bağlı olarak kişi üzerinde bir baskı unsuru olacaktır.
- Baskı altındaki kişilerin ise çeşitli tipik davranış şekillerinden birini göstermesi beklenir.

Çatışma ve kişisel tepkiler

1. Çekilme ve kayıtsız kalma,
2. Saldırgan olma,
3. Rasyonelleştirme,
4. Olgun olmayan davranışlar gösterme

- Yönetici açısından önemli olan; bu tür davranışların performans ve organizasyonun amaçları üzerindeki olumsuz etkileridir.
- Bu nedenle yöneticinin, kişileri baskı altında bırakan koşulları belirleyerek bunları düzeltici önlemler alması etkili bir yoldur.

- Organizasyonlarda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler değişik yollar izleyebilirler.
- Bunlar;

1. Kaçınma ve bağlanmama;

- Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir.
- Yönetici açık olarak taraf tutmaz ve çatışmaya direk olarak müdahale etmek istemez.
- Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez.
- Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır.
- Çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebileceği hallerde bu yol yararlı olabilir.

2. Problem çözme yaklaşımı

- Çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur.
- Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun ayrıntılı biçimde tartışılmasını sağlar.
- Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tartışmalar devam eder.
- Özellikle haberleşme ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan durumlarda bu yöntem etkilidir.

3. Yumuşatma;

- Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azımsanması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir.
- “kaderlerimiz ortak”, “biz bir aileyiz” gibi sözler bu yöntemle ilgilidir.
- Çatışmayı yaratan esas nedenler üzerine gidilmediği için kısa vadelidir.

4. Güç kullanma;

- Çatışmaların yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözülmesini ifade eder.
- “burada amir benim”, “bu iş şu şekilde olacaktır” ifadeleri bu yöntemi anlatır.
- Sık sık bu yola başvuran yönetici personelin motivasyonu ve morali üzerinde önemli olumsuz etkiler yaratabilecektir.

5. Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme;

- Çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafların arasındaki farklılıkları bir yana bırakarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir.
- Özellikle kriz dönemlerinde izlenen bir yoldur.
- Kriz ortadan kalkınca çatışmalar tekrar devam edecektir.

6. Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirmek;

- Çatışmaya taraf olan kişilerin çalıştıkları bölümleri değiştirmektir.
- Bu kişilerin yerine çatışma ihtimali daha az olan birileri yerleştirilir.
- Bu yöntemin bir başka uygulanış şekli de çatışmaya taraf olan kişilerin, eğitim ve geliştirme programlarına tabi tutularak bilgi, tutum, davranış ve algılarını değiştirmek şeklinde gerçekleştirilir.

7. Örgütsel ilişkileri deęiřtirme;

- Örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi ile ilgilidir.
- Bu değiştirme iř tanımları ile ilgili olabilir veya belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir.

8. Çoğunluk oyu;

- Bu yöntemde amaç; çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yolu izlemektir.

9. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması;

- Çatışmaya neden olan koşulların ve nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır.
- “yorgan gitti, kavga bitti”
- Özellikle kıt kaynakların sebep olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması ile de farklı şekilde uygulanabilir.

Sonuç olarak;

- Her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır.
- Çoğu kez kendisinde bir çatışmanın tarafı olacaktır.
- Ne olursa olsun, çatışmayı anlamak ve organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır.