

## YÖNETİME KATILMA VE ÇATIŞMA AÇISINDAN MOTİVASYON

Arş.Gör.Nurullah GENÇ (\*)

Yönetime katılma ve çatışma, şu veya bu biçimde birbirleriyle ilgili ve aynı zamanda da birbirinden ayrı iki önemli konu oluşturur . Çatışmanın kaynağı, işgörenleri ilgilendiren kararların alınmasına ilişkin olduğu zaman, yönetime katılma çatışmayı önleyici bir sonuç verebilir. Yönetimle işgörenler arası bir uyumsuzluk, yönetime katılmanın olduğu bir ortamda karar uyumsuzluğuna dönüşerek çatışma doğurabilir.Fakat bu iki ayrı konunun motivasyonla doğrudan ilişkisi vardır.Bu makalede, yönetime katılma ve çatışmanın motivasyonla ilişkisini ayrı ayrı ve kısaca incelemeye çalışacağız.

### I - Yönetime Katılma ve Motivasyon

Yönetime katılma ya da diğer bir ifadeyle katılmalı yönetim, 18.Yüzyıl'da başlayan Endüstri Devrimi'ne tepki olarak ortaya çıkmıştır (1) . Bugün bu kavram zaman zaman, bütün işgörenlerin, çalıştıkları örgütlerin yönetiminde söz sahibi olmalarını, ülke insanının, ülkenin yönetimine katılmasını akla getiriyorsa da, aslında daha çok, çalışanların işletmenin yönetimine katılmasını ifade etmektedir (2)

Belirli amaçlara ulaşmak için kurulan bir işletmede yönetime katılmayı motivasyon için bir yönetim aracı olarak kullanmak mümkündür. Özellikle yönetim fonksiyonları açısından sağlanacak katılmalı bir yönetim, işgörenlerle yöneticiler arasında oluşabilecek güçlü bir ilişkinin temellerini atacaktır.İki veya daha fazla birbirine zıt güdünün kişiyi ters yönlere çekmesi sonucu oluşan çatışma (3) , yöneticilerle işgörenler arasında ise ve işgörenlerin örgütte söz sahibi olamamalarından kaynaklanıyorsa, yönetime katılmayla kontrol altına alınabilecektir.

"Kendini ilgilendiren kararlara katılma", "ekonomik demokrasi" ve "kendi

geleceklerine sahip bireyler" v.b. gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma (4), istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır (5). Ayrıca yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye imkân hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de, motivasyon açısından büyük önem taşır.

Ancak unutulmamalıdır ki, yararlarının yanında birtakım sakıncaları da bulunan yönetime katılma, eğer bu sakıncaları ortaya çıkarırsa, motivasyonu olumsuz yönde etkileyen bir uygulamaya dönüşebilir. Üst ile astı birbirlerine yaklaştırmasından dolayı kontrolde meydana gelebilecek aksamlar, herhangi bir hususta karar alınırken, görüşü kabul görmeyenlerin tavırları, sendikal hareketi zaıflattığı düşüncesiyle sendikaların karşı çıkması, kararlara katılmaya alışkın işgörenin, kendisini ilgilendirmeyen kararlara katılmak istemesi v.s. gibi sakıncalar motivasyonu engelleyebileceği gibi, çatışmaya neden olarak olumsuz motivasyon da doğurabilir. Alınan kararların kalitesini yükaeltebilen, çatışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirebilen, eğitsel bir araç olarak başvurulabilen, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları yaklaştıran, psikolojik yönden daha tatmin edici bir iş çevresi yaratan, personel devir süratini azaltan, işgören moral ve güvenini artıran bir yönetime katılma, motivasyona elbette ki olumlu bir katkıda bulunacaktır. Böyle bir yönetime katılma, sosyal ilişkilerle personel meselelerini kapsayan bir genişliği sahip olacaktır (6).

Personelin kültürel ve eğitim seviyesinin ve örgüte verdiği değer, yönetime katılma ve motivasyonun başarısını belirleyen en önemli unsur olduğu da gözden uzak tutulmamalıdır.

## II - Çatışma ve Motivasyon

İnsan davranışı, onu etkileyen ve davranışına sebep olan objelerin karmaşık, karşılıklı etkileşim içinde bulunan ve sık sık çatışan yapısının bir sonucudur (7). Örneğin, insanı etkileyen şey yaptığı iş, onu bu işi yapmaya sevkeden şey de para ise, bu iki obje arasındaki uyumsuzluk, o insanda bir çatışmaya neden olacaktır. Bu çatışma bireyin kendi içinde oluşabilir. İç çatışmanın en belirgin hali sınırlılıktır (8). Ayrıca bu çatışma bireyle başkaları veya örgüt arasında da meydana gelebilir. Ancak etkiyle sebep arasındaki uyumsuzluk ortadan kalktığında, çatışma son bulacaktır. Uyumsuzluk için zor, paranın yetersiz, uyumluluk ise yetersizliğin ortadan kalkması şeklinde meydana gelebilir. Uyumsuzluk durumu, bireyin diğer bireylerle veya örgütle çatışmasına da neden olabilir. Şu halde çatışmayı, iki veya daha çok kişi veya grup arasında çeşitli nedenlerden doğan anlaşmazlıktır, şeklinde tanımlayabiliriz.

Bir organizasyonda çatışmalar kaçınılmazdır.Bunları tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir.Dolayısıyla yöneticiye düşen, bu çatışmaları organizasyonun yaşama ve gelişmesine katkıda bulunacak şekilde yönetmektir. Yönetici esas itibarıyla farklılıkları yöneten kişidir. Bireyler arası farklılıkları,amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer yargılarındaki farklılıkları, algı farklılıklarını, sorunları tanımlamadaki farklılıkları v.s. örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirecek, onları bu doğrultuda yönetecek olan kişidir. Bütün bu farklılıklar da örgütte çatışmaya neden olabilmektedir (9).

Çatışmaların çözümü ve örgüt amaçları doğrultusunda yönetimi, onların teşhisi, nedenlerinin tesbiti, uygulanacak alternatif çözümün belirlenmesi ve sonucun izlenmesine bağlıdır.Bunu yapacak olan kişi yöneticidir. Bu ise onun, iyi bir davranış çözümleyici, iyi bir motivatör olmasını gerektirmektedir. Çünkü personelini örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyemeyen bir yöneticinin, örgütte mevcut çatışmaları çözmesi veya yönetmesi imkânsızdır. Bu nedenle motivasyonun çatışma açısından önemi kaçınılmaz derecede yükündür.

Çözümlemeyen veya yönetilemeyen herhangi bir çatışma, zamanla örgütü, fonksiyonlarını yerine getiremez hale sokabilir. Bu ise hem örgütün, hem de yöneticisinin başarısının sonu olur.Bu nedenle yönetici, çatışma çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Bunun ilk şartı ise, davranış çözümleyicisi ve motivatör olmaktır.Örgütte mevcut bir çatışmanın, yöneticisi tarafından başarıyla çözüme kavuşturulduğunu gören personel, moral kazanacak ve güdülenmiş olacaktır.

#### **KAYNAKLAR:**

- ( 1 ) Jaroslav Janek: Self-Management , Economic Liberation of Man, Penguin Education, A Division Penguin Books Ltd. Harmondsworth, Middlesex, England, 1975, sh. 1
- ( 2 ) Nurettin Kaldırımçı: Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma, Erciyes Ün. İ.İ.B.F. Dergisi, Temmuz 1985, Sayı: 7, Kayseri, sh. 89
- ( 3 ) Nurettin Kaldırımçı: Örgütsel Davranış Açısından Stres, Erciyes Ün., İ.İ.B.F. Dergisi, Aralık 1983, Sayı: 5, Kayseri, sh. 73
- ( 4 ) Meryem Koray: Bir Seçim Sorunu: Katılımlı Yönetim, Katılımlı Yönetim Anlayışı, Ege Ün., İşletme Fak. Dergisi, Yıl : 1, Sayı : 1-2, Nisan - Ekim 1981, İzmir, sh. 102
- ( 5 ) Erol Eren: Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İkt. Ens. Yay. No: 2, II. Baskı, İstanbul 1984, sh. 334

- ( 6 ) Nurhan Akçaylı: Yönetime katılma ve Özyönetim, Uludağ Ün. Basımevi, 1986 - Bursa, sh. 36
- ( 7 ) Garret and Silver: Production Management Analysis, 2nd Edition, Harcourt Brace Jovanovich International Edit., U.S.A., 1973, sh. 239
- ( 8 ) David R. Hampton, Charles E. Summer, Ross A. Weber: Organizational Behavior and The Practice of Management, Scott Foresman and Company, Illinois, 1968, U.S.A., sh.357
- ( 9 ) Tamer Koçel: İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları No: 132, İstanbul, 1982, sh. 327