

Ekib Çalışması-X

Sunum İzlenesi

- Örgütlerde Çatışma Yönetimi
- Ekip Çalışmalarında Çatışma Çözme Süreci

Örgütlerde Çatışma Yönetimi

- **Çatışma Yönetimi:**

- Çatışmanın çözülmesi, anlaşmazlığın sonuca götürülebilmesi için çatışma taraflarının veya üçüncü tarafların eylemlerde bulunmasını gerektirir. Buna bağlı olarak da çatışmanın yönetilmesi sürecinin, çatışmanın tanımlanmasını ve çatışmaya müdahale edilmesini içerdiği öne sürülmektedir (Karip, 1999, aktaran Mutlu, 2016).
- Mutlu'yu (2016) takip ederek çatışma yönetimi sürecinin 3 unsuru:
 - Çatışmanın engellenmesi
 - Çatışmanın çözümlenmesi
 - Çatışmanın teşvik edilmesi

Örgütlerde Çatışma Yönetimi

- **Çatışmaların engellenmesi:** Çatışmalara neden olan unsurların ortadan kaldırılması ile çatışmaların engellenebileceği ileri sürülmektedir. Uygulanabilecek yöntemlerden bazıları:
 - Görevlerin iyi anlaşılır bir şekilde açıkça tanımlanması
 - İletişimin artırılması ve teşvik edilmesi ile yanlış anlamaların ortadan kaldırılması
 - Kıt kaynaklar için rekabet ortamının yaratılmaması
 - Kaynakların artırılması
 - Eşgüdüm sağlanması için uygun yöntemlerin kullanılması
 - Yöneticilerin görevlendirmelerde çalışanların kişilik özellikleri ve çalışma alışkanlıklarının uyumunu dikkate alması

(Mutlu, 2016, s.120).

Örgütlerde Çatışma Yönetimi

- **Çatışmaların çözülmesi:**
 - **Güç Kullanımı:** Çatışma, yöneticinin güç ve otoritesini kullanmasıyla çözülür.
 - **Yumuşatma:** Ortak değerler öne çıkarılarak dayanışma teşvik edilir.
 - **Kaçınma veya Bilmezlikten Gelme:** Çatışma görmezlikten gelinerek taraf olmaktan kaçınılır.
 - **Çoğunluk Oyu:** Adil bir oylamayla tarafların fikirleri oylanır.
 - **Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme ve İnandırma**

(Mutlu, 2016)

Örgütlerde Çatışma Yönetimi

- **Çatışmaların çözümlenmesi:**
 - **Taviz Verme:** Her iki tarafın da fedakarlıklar yaparak ortak bir noktada buluşmasıdır.
 - **Problem Çözme:** Kişiler kendilerinin ve karşılarındakilerin ihtiyaçlarına önem verdiklerinde açık iletişimle problemi birlikte çözerler.
 - **Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması veya Artırılması**
 - **Örgütsel İlişkileri Değiştirme:** Yeniden düzenleme, yapılandırma.
 - **Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme:** Görev yerlerinin değiştirilmesi, eğitim-geliştirme programları.
 - **Üçüncü Tarafın Müdahalesi:** Hakemlik, aracılık ve taraflar arasında süreç danışmanlığı.

(Mutlu, 2016)

Örgütlerde Çatışma Yönetimi

- **Çatışmaların teşvik edilmesi:**
 - **Yeni elemanlar ile farklılık yaratmak:** Durağan bir birime altyapıları, tecrübeleri, değerleri diğer üyelerden farklı bir veya birkaç kişinin katılması ile yeni bir soluk getirmeleri sağlanır.
 - **İletişim alanında yeni düzenlemeler:** Haberleşme ağının içinde yer alan bazı bireylerin veya ekiplerin bu ağdan dışlanması ve onların yerine yenilerinin dahil edilmesi.
 - **Yeniden yapılandırma:** Örgütteki eski ekiplerin ve birimlerin dağıtılarak yeni elemanlar ve sorumluluklar çerçevesinde düzenlenmesi.
 - **Rekabetin teşvik edilmesi:** Yönetim tarafından kontrollü bir rekabet ortamı (geçici-yapıcı yarışmalarla) yaratılabilir.
 - **Uygun yöneticilerin seçilmesi.**

(Mutlu, 2016)⁷

Ekip Çalışmasında Çatışma Çözme Süreci

- İyi sonuçlandırılmamış bir çatışma olumsuz sonuçlar doğurur;
 - çalışanların çoğu kendini yenilmiş hisseder,
 - insanlar arasındaki iletişim azalır,
 - ekip üyeleri arasında şüphe ve güvensizlik artar,
 - çalışanların iş tatminleri ve kuruma ve ekibe bağlılıkları düşer,
 - işe gelmeme ve işten ayrılma oranları artar.

Bu, ekip çalışmasını sabote etmeye kadar gidebilir (Baltaş, 2016a, s.110)

- Bu sürece Yıkıcı Çatışma da denilebilir (Pocket Mentor, 2011, s.18).

Ekip Çalışmasında Çatışma Çözme Süreci

- Çatışma çözümünde 4 adım:
 - Çatışmanın sebebini/kaynağını tanımlayın.
 - Ekip arkadaşlarınızı aktif bir şekilde dinleyin.
 - Çözümü hep birlikte müzakere edin.
 - Ekip üyelerine çatışmanın sonunda birbirlerini affetmelerini hatırlatın.

(Pocket Mentor, 2011, s.54)

Ekip Çalışmasında Çatışma Çözme Süreci

- Çatışmanın kök sebebini/kaynağını tanımlamak için bazı sorular sorulması ve bu sorulara verilen yanıtlara göre stratejiler belirlenmesi gerekir:
 - Ekip üyeleri neden birbirleriyle kavga ediyor?
 - Burada daha derin bir kişilik çatışması var mı?
 - Bu çatışmanın örgütsel sebepleri var mı?
 - Bu, tekerrür eden bir örnek mi?
 - Neden bir üye inatçı davranıyor?
 - Neden bir üye her zaman kendi dediğinin olmasında ısrar ediyor?
 - Bu çatışmanın sebebi bir davranış mı? Bir fikir anlaşmazlığı mı? Bir durum mu?

Ekip Çalışmasında Çatışma Çözme Süreci

- Çatışma her zaman olumsuz sonuçlanmaz. Dolayısıyla çatışmayı bir kaldıraç olarak kullanmak için 10 strateji uygulanabilir. Bunlar:
 1. Ekip üyelerini birbirlerini dinleyip farklı görüş açılarını göz önünde bulundurmaya cesaretlendirin – belki de iki insanı konumlarını değiştirip önceden karşı çıktıkları tarafı savunmaya davet etmeniz gerekebilir.
 2. Tartışmalı meselelerin ortaya serilmesini istediğinizi ve herkesin hiçbir ceza söz konusu olmadan bir meseleyi işaret edebileceğini açıklığa kavuşturun.
 3. Sadece tek bir kişi tartışılması gereken bir sorun olduğunu düşünse bile, bu kişinin ortaya attığı meseleyi kabul edin.
 4. İnsanlara üyelerin birbirlerine nasıl davranacaklarıyla ilgili ekibin üzerinde anlaşmış olduğu normları hatırlatın.
 5. Endişelerini dile getiren üyeleri, meseleyi mümkün olduğunca açıkça tarif etmeye cesaretlendirin.

Ekip Çalışmasında Çatışma Çözme Süreci

6. Kimin suçlanacağını değil ilerlemeye neyin engel olduğunu konuşarak tartışmayı kişiselliğın dışında tutun.
7. Eğer mesele bir ekip üyesinin davranışıyla ilgiliyse sorunu tespit eden kişiyi, bu davranışı neyin motive ettiğine dair varsayımlarda bulunmak yerine davranışın onu nasıl etkilediğini açıklamaya cesaretlendirin.
8. Eğer soruna dair bir çözüm ortada yoksa tartışmayı iyileşmeyle ilgili somut önerilerle bitirin.
9. Eldeki konu çok hassas olduğundan dolayı konuşma hiçbir yere ulaşmıyorsa, insanların sakinleşebilmeleri için tartışmayı belirlenmiş sonraki bir tarihe kadar ertelemeyi düşünün.
10. Özellikle hararetli konuşmalar için bir kolaylaştırıcı olmasını sağlamaya çalışın.

Kaynakça

- Baltaş, Acar (2016a), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, 15. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Karip, Emin (2015), *Çatışma Yönetimi*, 6. Basım. Ankara: Pegem Akademi.
- Mutlu, Savaş (2016), 'Etkili İletişimde Çatışma Yönetimi', içinde Der. İrfan Çağlar ve Sabiha Kılıç, *Genel, Teknik ve Etkili İletişim*, 2. Basım. Ankara: Nobel, s.109-132.
- Pocket Mentor, Harvard Business School Press (2011), *Ekip Yönetimi*, Çev. Melis İnan. İstanbul Optimist.
- <http://www.richerexperiences.com/wp-content/uploads/2014/02/Johari-Window.pdf>