

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

DOÇ.DR.HAKAN SUNAY
A.Ü.SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

ÇATIŞMANIN TANIMI (1)

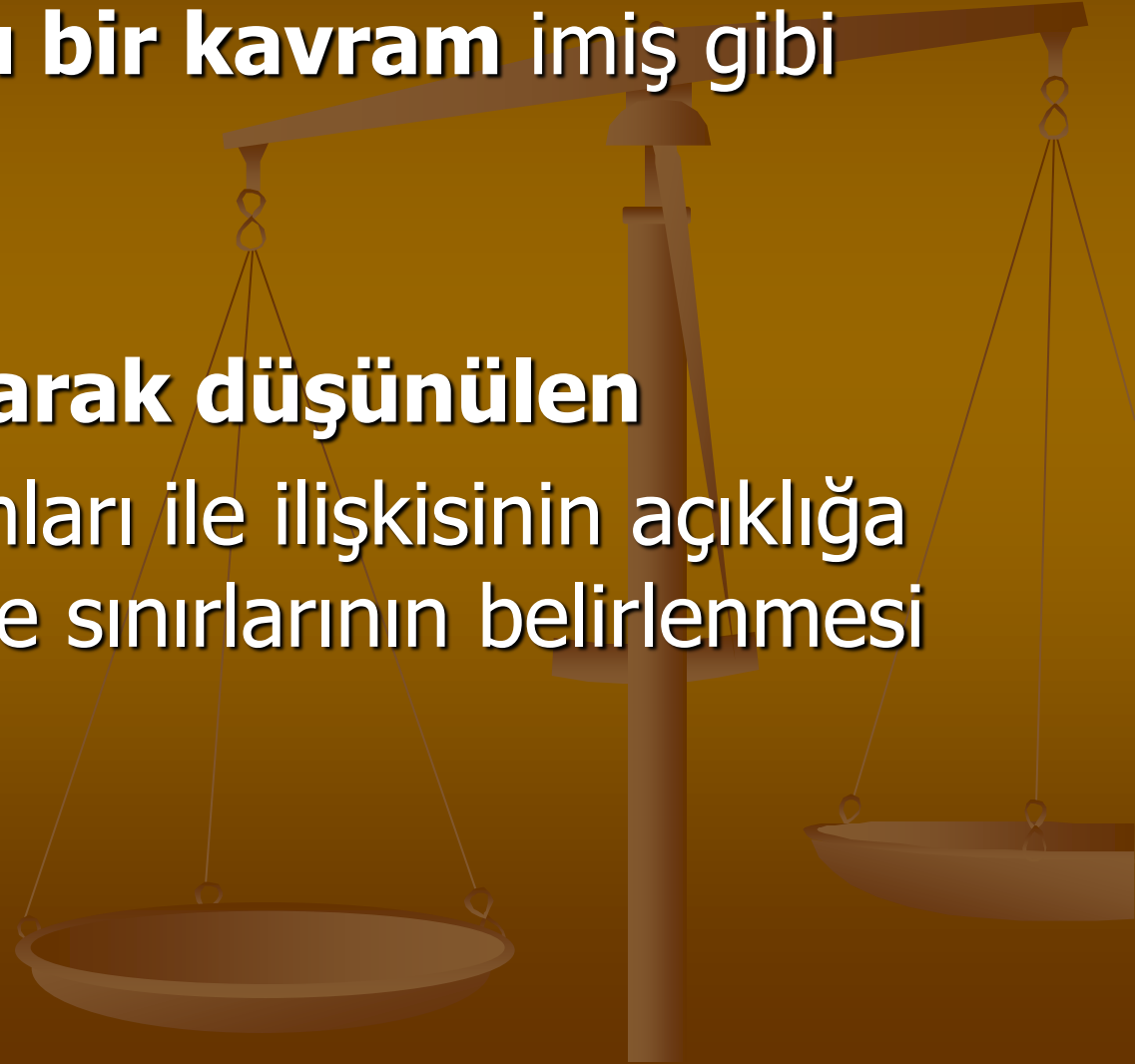
- **Çatışma**; şiddeti, yok etmeyi, insanlıktan uzaklaşmayı, barbarlığı, uygar düzeydeki kontrolün kaybedilişini, mantıksızlığı gösterdiği gibi,
- **Macerayı, yeniliği , gelişmeyi, açıklamayı, yaratmayı ve eleştirel düşünmeyi** de gösterebilir.
- **Diğer bir tanıma göre; bir örgütte çatışma**, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır.

ÇATIŞMANIN TANIMI (2)

- Stoneer ve Freeman ise çatışmayı; “iki ya da daha fazla örgüt üyesi ya da grup arasında fonksiyonel bağımlılığı olan işlerde çalışmalarının gerekliliğinden ve/veya farklı statüler amaçlar, değerler ya da algılamalara sahip olmalarından dolayı ortaya çıkan bir anlaşmazlık” olarak tanımlanmaktadır.
- Nasıl tanımlanmış olursa olsun ,
- Anlaşmazlık,
- uyumsuzluk,
- birbirine ters düşme
- çatışmanın temel öğeleridir.

ÇATIŞMANIN TANIMI (3)

- **Çatışma kavramı** söz konusu edildiğinde sanki **eş anlamlı bir kavram** imiş gibi düşünülen ,
- **Rekabet** ve
- **zıt anlamlısı olarak düşünülen**
- **İşbirliği** kavramları ile ilişkisinin açıklığa kavuşturulması ve sınırlarının belirlenmesi gereği vardır.



Rekabet Kavramı

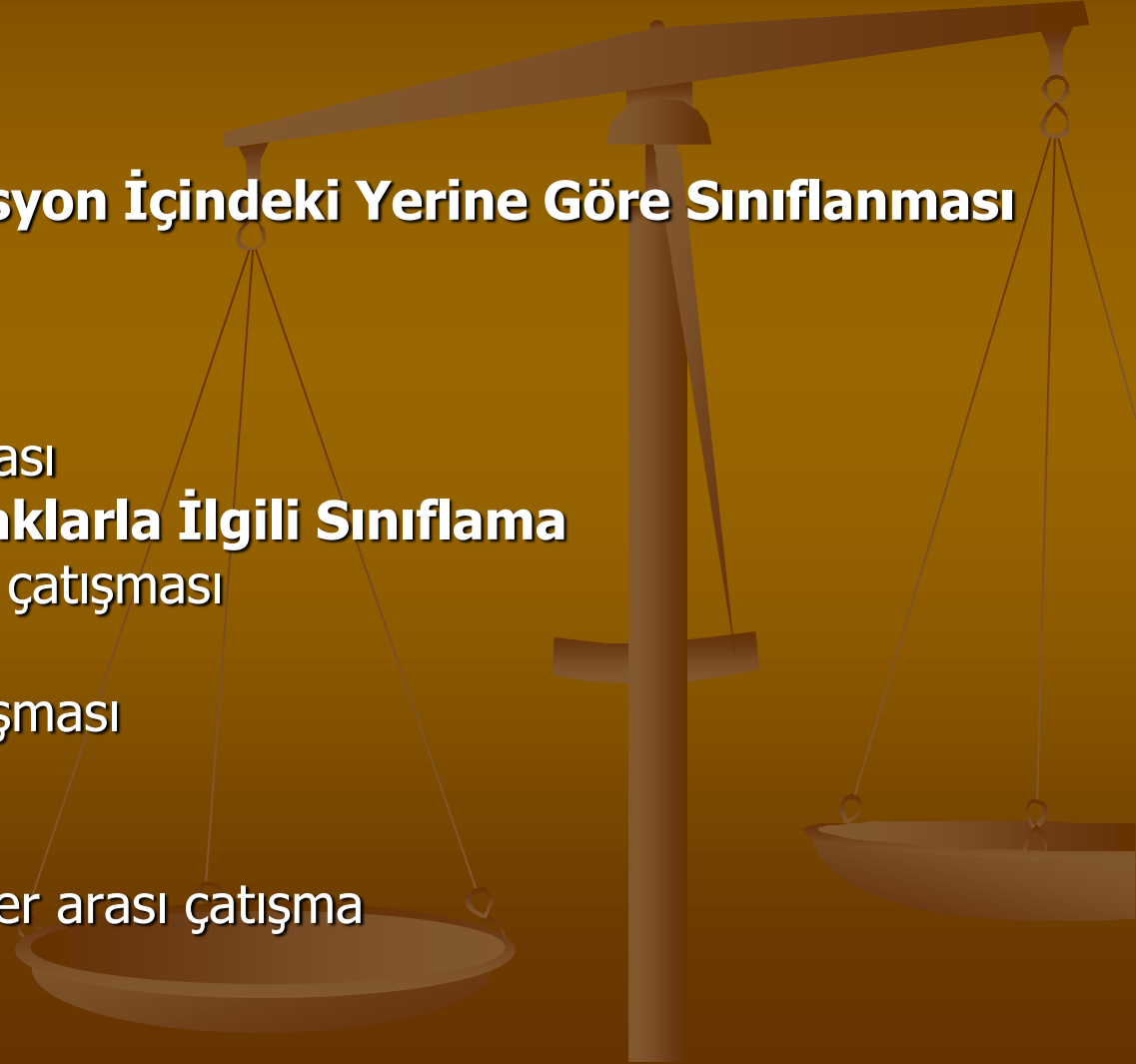
- Yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmamanın mümkün olmadığı ancak hedefe varmada birinin diğerine müdahale edemediği durumları ifade eden bir kavramdır.
- **Rekabet olgusu**, çatışma potansiyelini içinde barındıran bir olgu olmasına karşın tarafların birbirlerinin etkilemek için müdahaleleri olmadıkça çatışma olgusu söz konusu değildir. Ters durumlarda **çatışma oluşabilir.**

İşbirliği Kavramı

- İki ya da daha fazla kişi ya da grubun ortak amaçlara ulaşmak üzere birlikte çalışmalarını anlamına gelir.
- Bu tanım belli bir amaç için birlikte çalışmayan grupların çatışma içinde oldukları anlamına gelmez.
- Yani çatışma işbirliğinin karşıtı bir kavram değildir.
- İşbirliğinin olup olmaması, ya da çatışmanın olup olmaması ayrı ayrı durumları ifade eder.
- Bu çerçevede **taraflar, hem işbirliği hem de çatışma içinde olmaları da olasıdır.**
- Örneğin; işbirliği içinde olan tarafların yöntem konusunda çatışma içinde oldukları sık görülebilen bir durumdur.

ÇATIŞMA TÜRLERİ

- **1.Yıkıcı ve Yapıcı Çatışmalar**
- **2. Ortaya çıkış şekillerine göre;**
 - 2.1.Potansiyel çatışma
 - 2.2.Algılanan çatışma
 - 2.3.Hissedilen çatışma
 - 2.4.Açık çatışma
- **3. Çatışmanın Organizasyon İçindeki Yerine Göre Sınıflanması**
 - 3.1.Dikey çatışma
 - 3.2.Yatay çatışma
 - 3.3.Sosyal çatışma
 - 3.4.Komuta kurmay çatışması
- **4.Çatışmaya Taraf Olacaklarla İlgili Sınıflama**
 - 4.1.Kişinin kendi kendisiyle çatışması
 - 4.2.Kişiler arası çatışma
 - 4.3.Kişiler ve grupların çatışması
 - 4.4.Gruplar arası çatışma
 - 4.5.Örgütler arası çatışma
 - 4.6.Farklı Örgütlerdeki Kişiler arası çatışma



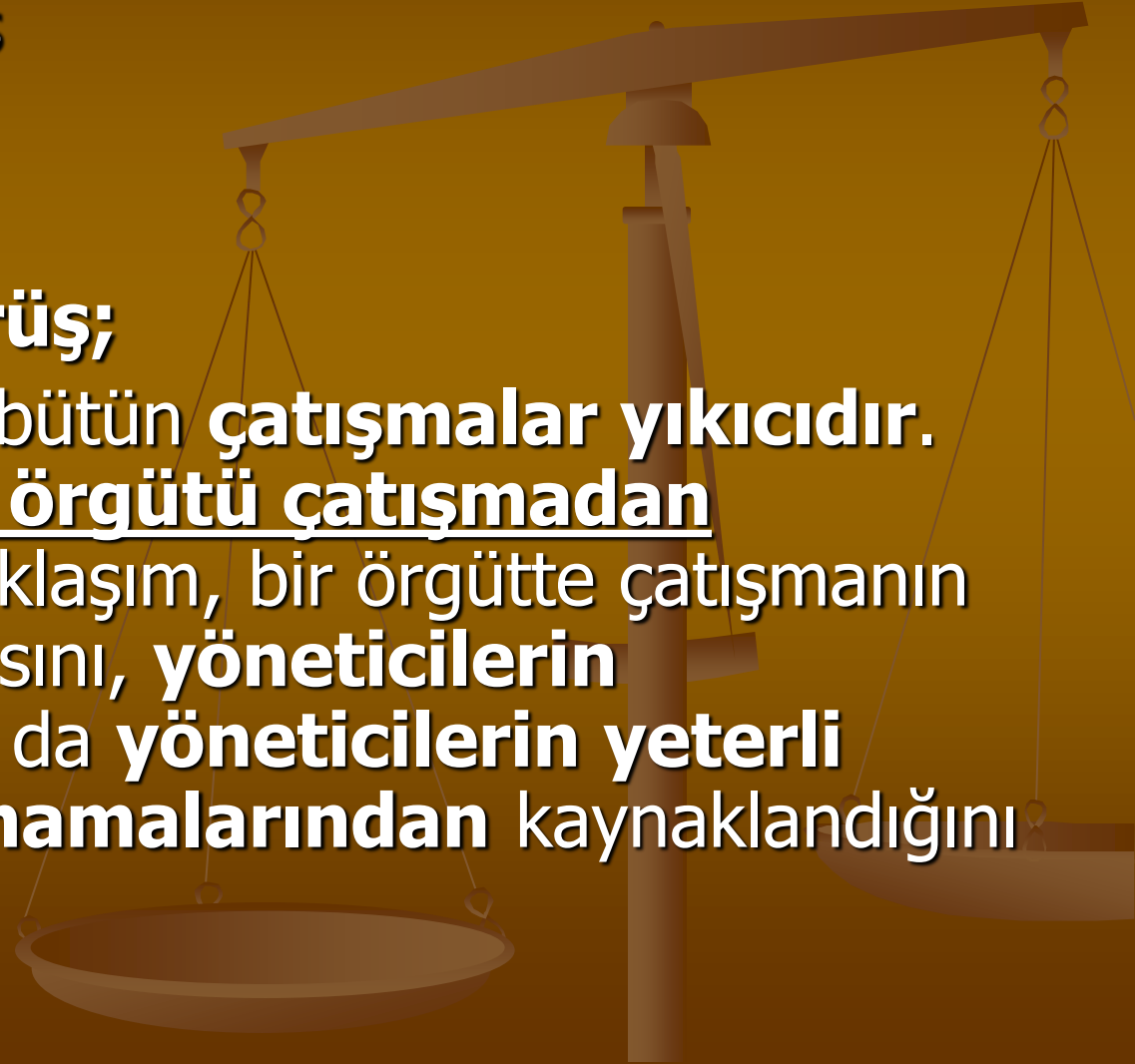
Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler (1)

- Üç görüş vardır;

- 1. Geleneksel Görüş
- 2. Davranışçı Görüş
- 3. Etkileşimci Görüş

- **1. Geleneksel Görüş;**

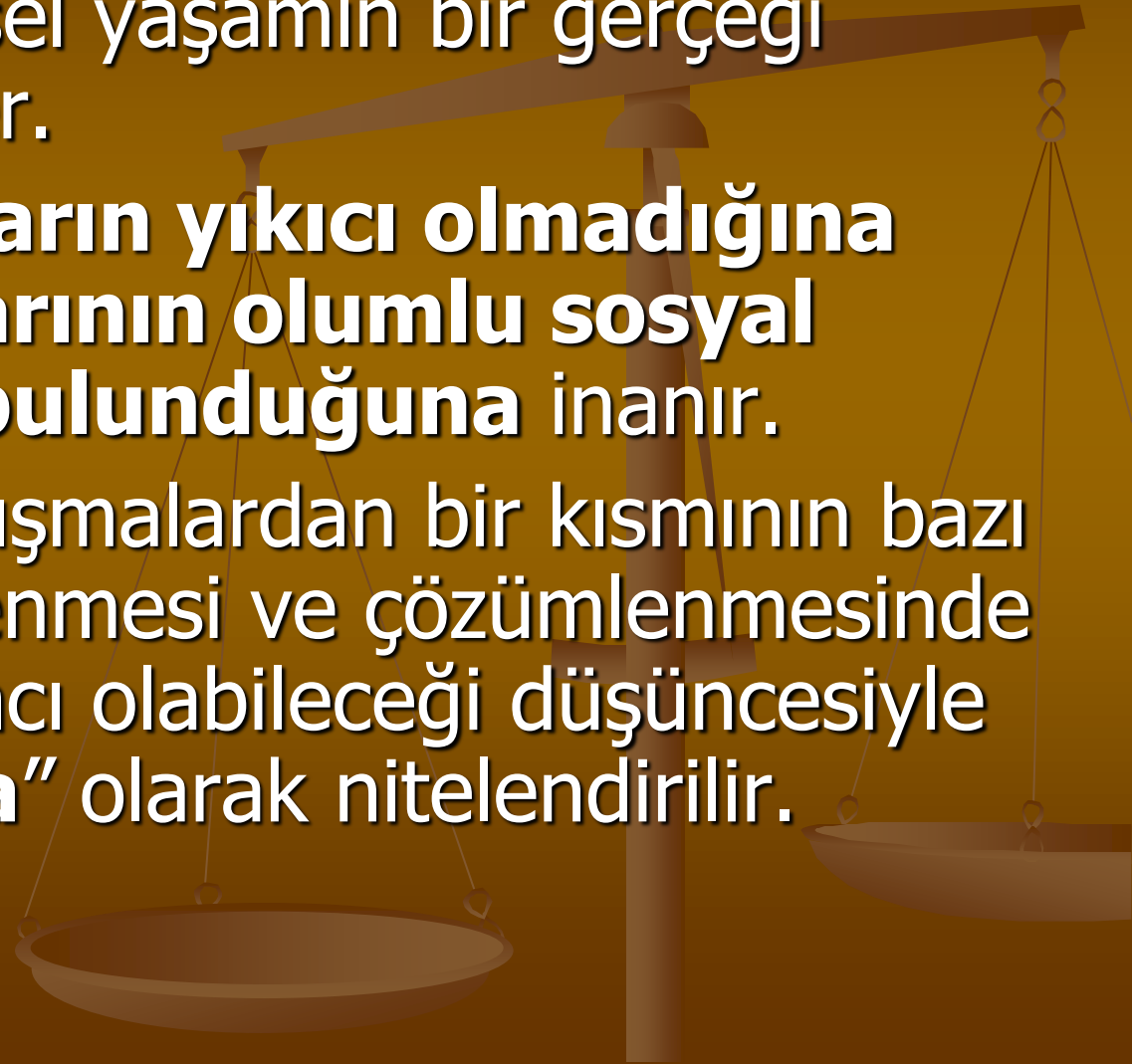
- Örgütlerde görülen bütün **çatışmalar yıkıcıdır.** Yönetimin görevi örgütü çatışmadan korumaktır. Bu yaklaşım, bir örgütte çatışmanın gelişip ortaya çıkmasını, **yöneticilerin başarısızlıkları** ya da **yöneticilerin yeterli iletişimi sağlayamamalarından** kaynaklandığını savunurlar.



Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler (2)

■ 2. Davranışçı Görüş;

- Çatışmayı örgütsel yaşamın bir gerçeği olarak kabul eder.
- Bütün çatışmaların yıkıcı olmadığına grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları bulunduğuna inanır.
- Ayrıca bütün çatışmalardan bir kısmının bazı sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinde yönetime yardımcı olabileceği düşüncesiyle "yapıcı çatışma" olarak nitelendirilir.



Örgütsel Çatışmaya İlişkin Görüşler (3)

- **3.Etkileşimci Görüş;**
- Örgütler nasıl bir yapılanma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar ortaya çıkan çatışmaların kaçınılmaz hatta bazen gerekli oluşumlar olarak ele alınması en sağlıklı yoldur denmektedir.
- Ancak zaman zaman yıkıcı türden çatışmaların örgüte zarar verebileceğini de kabul ederler. Buna göre **yıkıcı çatışma azaltılmalı**, çok düşük düzeydeki çatışmalarda zaman zaman arttırılmalıdır.

Çatışma ile ilgili değerlendirme(1)

- Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde ;
- 1.yenilik
- 2.değişim
- 3.yaraticılık
- 4.performansın olumsuz etkilenebileceği gibi
- Yüksek düzeyde çatışmaların olduğu örgütlerde de ;
- 1.kararın gecikmesi
- 2.sağlıklı karar verilememesi
- 3.tavizlerin sorunların çözümüne yetmemesi nedenleriyle
- Performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşaması tehlikeye girecektir.
- Rico, "Örgütte çatışmanın yokluğunun, baskı, monotonluk ve durgunluğu, çatışmanın varlığının ise, demokrasi, gelişim ve kendini gerçekleştirme gösterdiğini söylemektedir".

Çatışma ile ilgili değerlendirme(2)

- Çatışmayla ilgili kısaca özetlersek;
- Üç yaklaşımdan ilk ikisinin KLASİK ve NEO KLASİK YÖNETİM anlayışına, üçüncüsünün ise, MODERN YÖNETİM anlayışına uygunluk gösterdiği görülmektedir.
- Buna göre ilk iki yaklaşım geleneksel üçüncü yaklaşım ise modern yaklaşım olarak sınıflandırılabilir.

Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Yaklaşımlar

■ Geleneksel Yaklaşım

■ (Klasik ve Neo Klasik)

- 1.Çatışmadan kaçınılabılır
- 2.Çatışma, yönetimin örgüt yapısını oluşturmada ve onu yönetmesindeki hatalarından ve sorun yaratıcılar tarafından ortaya çıkartılır.
- 3.Çatışma, örgütün düzenli biçimde işlemesini kesintiye uğratar ve optimum iş başarısını engeller.
- 4.Yönetimin temel görevi çatışmayı ortadan kaldırmaktır.
- 5.Optimal örgütsel iş başarımı örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılmasını gerektirir.

■ Modern Yaklaşım

■ (Etkileşim Modeli)

- 1.Çatışma kaçınılmazdır.
- 2.Çatışma, örgütsel yapı, amaçlardaki kaçınılmaz farklılıklar, hat ve kurmay elemanlarının algı değer ve sorunlara bakış açılarındaki farklılıklar v.b nedenlerden kaynaklanır.
- 3.Çatışma değişik derecelerde örgütsel başarıya katkıda bulunabileceği gibi onda azalmaya da neden olabilir
- 4.Yönetimin görevi çatışmanın çözümünü optimal örgütsel başarıya hizmet edecek şekilde yönetmektir.
- 5.Optimal örgütsel iş başarımı makul düzeyde bir örgütsel çatışmanın varlığını gerekli kılar

Çatışma ile ilgili değerlendirme(3)

- Bu bakış açısıyla, yöneticilerin görevi her türlü çatışmayı çözmek ya da sindirmek değil, zararlı yönlerini minimize etmek ve yararlı yönlerini maksimize etmek amacıyla yönetmektir.
- Başarılı örgütlerin yöneticileri; uyumsuzlukları olabildiğince optimal düzeyde ya da ona yakın bir düzeyde tutabilen ve bunda etkili olabilen yöneticilerdir.
- Bu konu o kadar önemlidir ki bir araştırmaya göre, yöneticiler zamanlarının ortalama %21'ini çatışma konusu ile ilgili olarak harcamaktadırlar. Bu da yaklaşık olarak haftada bir iş gününe karşılık gelmektedir.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI (1)

- **1.İş bölümü**; Eğer örgüt içinde bir grup çok farklı değerler, yetenekler ve görüşlere sahip olan kişilerden oluşmuşsa, bu kişiler grubun ve örgütün amaçlarına farklı açılardan bakacaklardır. Bu durumda grup içi çatışmalar olabilir.
- **2.Fonksiyonel Bağımlılık**; Fonksiyonel olarak birbirine bağımlı olan bölümlerden birinin fonksiyonunu zamanında yerine getirmemesi veya amaçlarının ve önceliklerinin bulunması da bu iki bölüm arasında çatışmalara neden olabilir.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI (2)

- **3.Sınırlı Kaynaklar**; Örgütteki kaynakların sınırlı olması ve bölümler ya da bireylerin amaçlarına eksiksiz biçimde elde edebilmek için bu sınırlı kaynaklardan daha büyük bir pay almaya çalışması , çatışmalara yol açabilir.
- **4.Statü Farklılıkları**; Örgütlerde belirli kişi veya gruplar kendi statülerinin başkalarından farklı ve daha fazla prestijli olan bir statü olarak görebilir. Statü anlayışındaki bu tür farklılıklar algı ve haberleşmeyi etkileyerek bir çatışma nedeni olabilir.
- **Yapılan bir araştırmada, Restoran endüstrisinde düşük statülü garsonların, yüksek statüye sahip sahip aşçılara emir vermelerinin çatışmaya yol açtığı gözlenmiştir.**

ÇATIŞMA KAYNAKLARI (3)

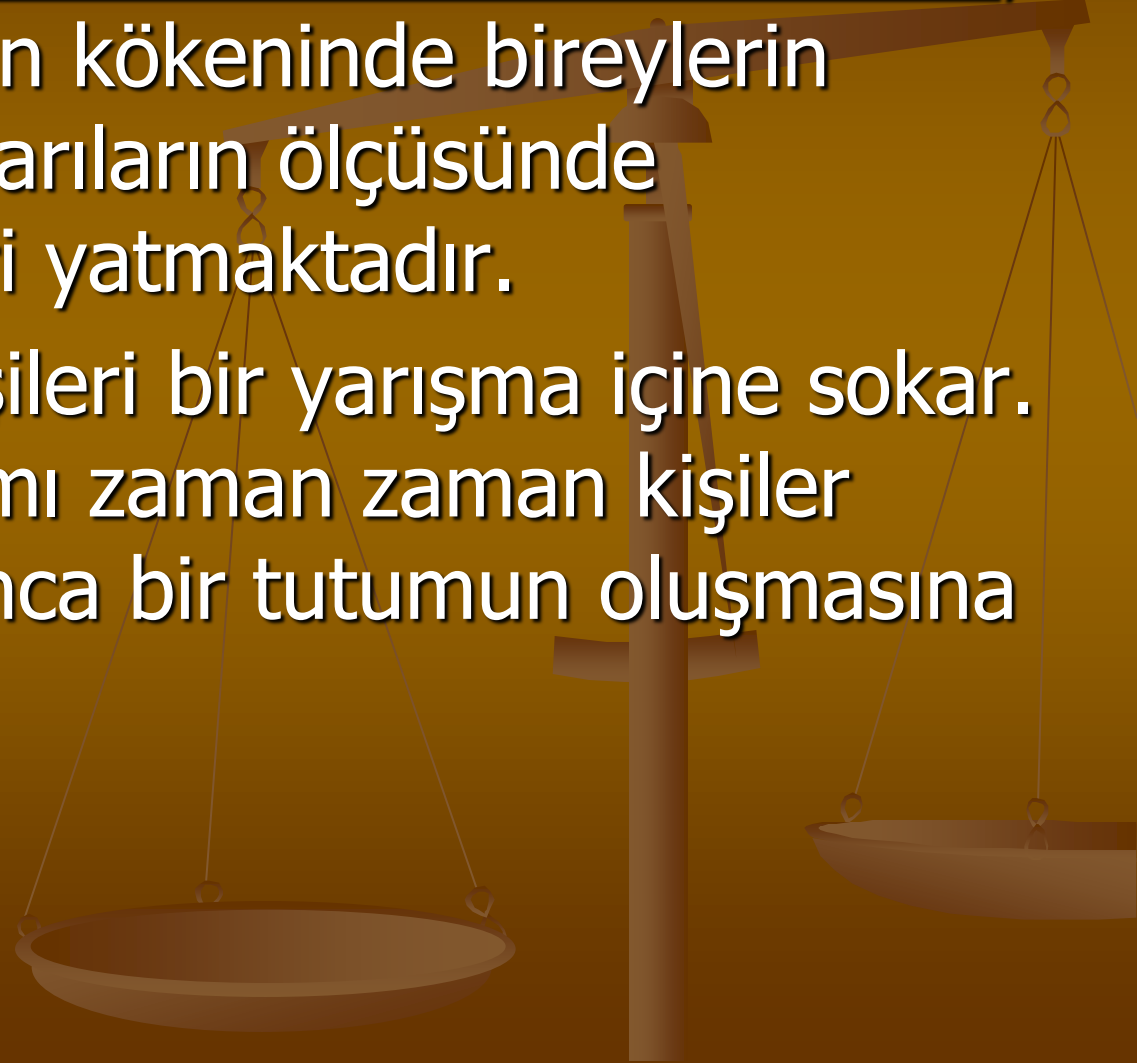
- **5.İletişim Engelleri**; İletişimdeki algılama farklılıkları da çatışmalara yol açabilir. Çünkü kişilerin davranışları sadece çevresel etkilere değil, aynı zamanda bunların nasıl algılandıklarına da bağlıdır.
- **6.Örgütün Büyüklüğü**; Örgütsel büyüklük,
 - Örgütsel amaçlar
 - Roller ve ilişkilerin belirsizleşmesine
 - Uzmanlaşmaya
 - Karmaşıklığa
 - İletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açarak çatışmalara neden olur.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI (4)

- **7.Örgütlerde Farklılaşma;** Örgütlerdeki farklılaşma derecesi arttıkça çatışmanın da arttığı gözlenmektedir. Örgütsel düzeylerin sayısının çok olması ile iletişim sorunları yarattığı gibi grupların menfaat çatışması içine girmelerine neden olur.
- **8.Bireysel Özellikler;** Örgüt içinde ihtiyaçların tatmin edilmemesi ve engelleyici çalışma koşulları da saldırganlığa ve çatışmaya yol açabilir.
- **9.Daha Önce Çözömlenmemiş Çatışmalar;** Daha önce çözömlenmemiş çatışmaların sayısının artması çatışmaların büyümesine neden olabilir.

ÇATIŞMA KAYNAKLARI (5)

- **10.Rekabetçi Ödüllendirme Sistemleri;**
Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarıların ölçüsünde ödüllendirilmeleri yatmaktadır.
- Ödüllendirme kişileri bir yarışma içine sokar. Bu yarışma ortamı zaman zaman kişiler arasında düşmanca bir tutumun oluşmasına neden olur.



Çatışmanın Gruplardaki Etkileri (1)

■ 1.Rekabet eden her grup içinde neler olmaktadır ?

- 1. Her grup daha sıkı bütünleşir ve üyelerinden daha çok sadakat görür. Üyeler arasında statü farklılığı ortadan kalkar.
- 2. Üyelerde göreve yönelik ilgi artar
- 3. Liderlik, demokratiklikten çıkarak otokratik bir görünüme girmektedir
- 4. Her grup daha iyi düzenlenmiş ve örgütlenmiş bir hale gelir.
- 5. Güçlü bir cephe için grup üyelerinden daha fazla sadakat beklenir.

■ 2.Rekabetçi gruplar içinde neler olmaktadır ?

- 1. Her grup diğer grubu düşman olarak görür. Gruplarda algı bozuklukları oluşur grup yalnızca kendini haklı görür. Zayıf yönlerini kabul etmek istemez.
- 2. Diğer gruba olan düşmanlık arttıkça aralarındaki iletişim azalmakta ve algı bozuklukları oluşmaktadır.
- 3. Gruplar karşılıklı etkileşime zorlanırsa klişeleşmiş fikirleri destekleyen unsurları aramaları söz konusudur. **Örneğin; Kendi temsilcilerini dikkatle dinleme diğer grubun ise yanlışlarını bulmaya çalışma eğilimi oldukça artar.**

Çatışmanın Gruplardaki Etkileri (2)

■ 3.Kazanan grupta neler olmaktadır ?

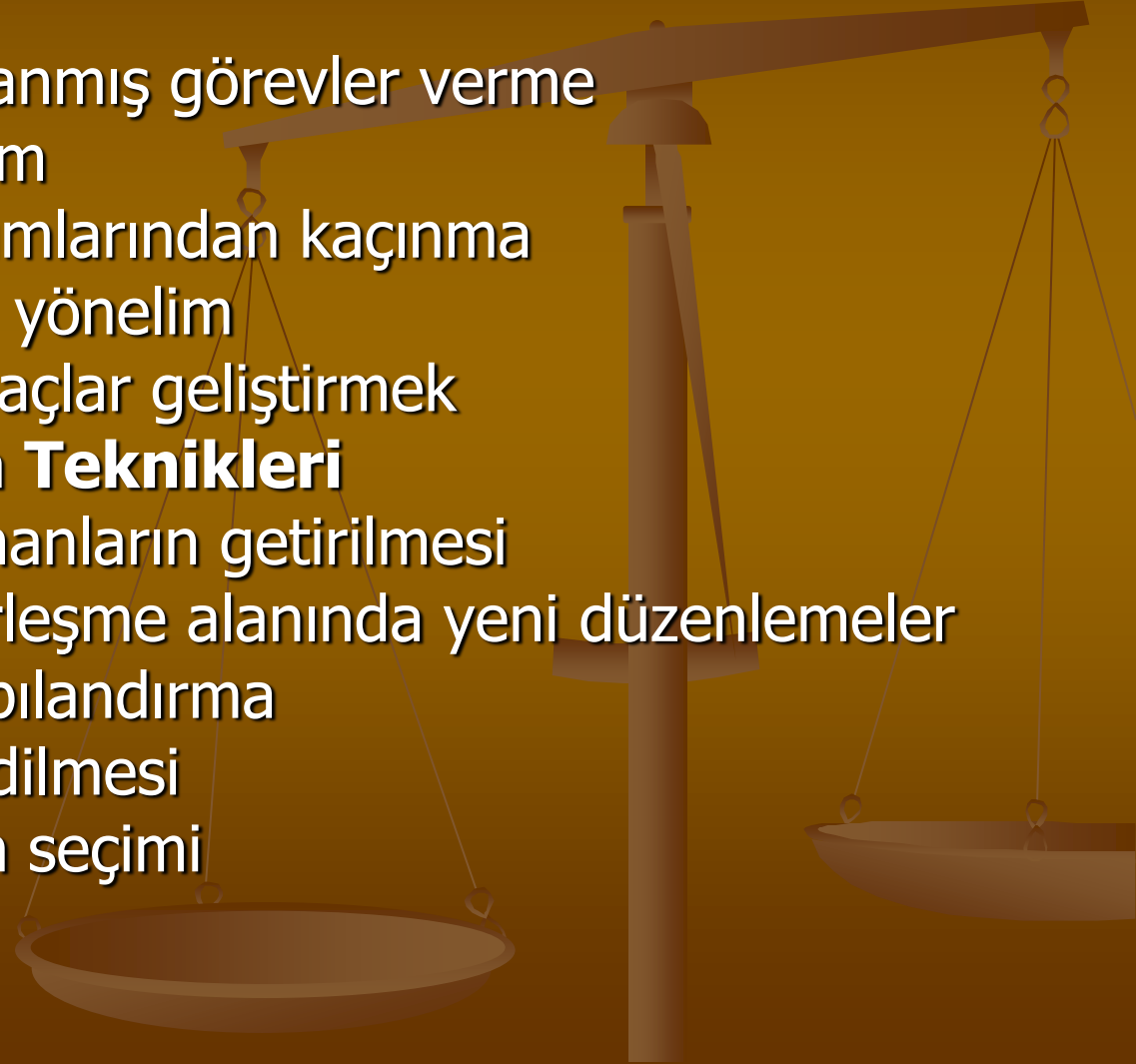
- 1.Grup bağlılığı korunur hatta daha da artabilir.
- 2.Kazanan grup gerilimden kurtulur, mücadele azmini kaybeder, rahat ve ilgisiz davranır.
- 3.Kazanan grup elemanlarıyla ilgilenir işe daha az ilgi gösterir.

■ 4.Kaybeden grupta neler olmaktadır ?

- 1.Kaybetmiş olduğu gerçeğini inkar eder psikolojik kaçınma yolları arama eğilimine girer.
- 2.kaybeden grup dağılmaya başlar, gözölmemiş çatışmalar su yüzüne çıkar.
- 3.Kaybeden grup gergin ve daha çok çalışmak için hazırdır. Kazanmak için uğraşı içine girer.
- 4.Kaybeden, grup için işbirliğine , grup üyelerinin gereksinimlerine daha az ilgi gösterir.
- 5.Kaybeden, grup olarak kendine ilişkin daha fazla öğrenmeye eğilim gösterir.

ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ (1)

- **1. Çatışmadan Korunma ve Azaltma**
- 1.1.Örgütün bir bütün olarak amaçları ve etkinliğinin vurgulanması
- 1.2.Belirli ve iyi tanımlanmış görevler verme
- 1.3.Gruplar arası iletişim
- 1.4.Kazan-kaybet durumlarından kaçınma
- 1.5.Ortak bir düşmana yönelim
- 1.6.Ortak hedef ve amaçlar geliştirmek
- **2.Çatışmayı Uyarma Teknikleri**
- 2.1.Dışardan yeni elemanların getirilmesi
- 2.2.Örgütte yeni haberleşme alanında yeni düzenlemeler
- 2.3.örgütü yeniden yapılandırma
- 2.4.Rekabetin teşvik edilmesi
- 2.5.Uygun yöneticilerin seçimi



ÇATIŞMA YÖNETİM TEKNİKLERİ (2)

■ 3.Çatışmayı Çözme Teknikleri

- **3.1.Kaçınma;** Çatışmaya girmekten kaçınılması, işbirliğine gitme durumu talep ve isteklerin asgari ölçüde gerçekleştirilmesi
- **3.2.Müşfik yaklaşım;** Kendi önceliklerinden bir ölçüde taviz verilmesi karşı tarafın önceliklerini karşılama
- **3.3.Rekabetçi yaklaşım;** kazanmak önemlidir.
- **3.4.Taviz verme;** Orta yolu bulma durumudur. Özellikle zaman baskısı arttığında oluşabilir.
- **3.5.İşbirliği;** Hem kendi hem de karşı tarafın açısından tatmin edici olması durumu

BAŞARILAR DİLERİM

DOÇ.DR.HAKAN SUNAY

