

ETKİLİ İLETİŞİM VE KARİYER PLANLAMASI - VI

ETKİLİ İLETİŞİM VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- Çatışma
- Örgütlerde Çatışma
- Çatışma Türleri ve Nedenleri
- Örgütlerde Çatışma Yönetimi
- Bilgi Teknolojileri ve Çatışma Yönetimi
- Ekip Çalışmalarında Çatışma Çözme Süreci

ÇATIŞMA

- Çatışma insanların bir arada olduğu iletişim ortamlarında ortaya çıkma olasılığı oldukça güçlü bir anlaşmazlıktır.
- Etkileşim sürecinde toplumsal taraflar arasındaki etkinliklerde, ilişkilerde ve davranışlarda uyuşmazlık ve tutarsızlık çatışmayı doğurur (Rahim, 1992; aktaran Karip, 2015).
- Çatışmayla ilgili verilebilecek diğer iki tanım (aktaran Mutlu, 2016, s.109):
 - İki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık (Koçel, 2001, s.534).
 - Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 2001).

ÇATIŞMA

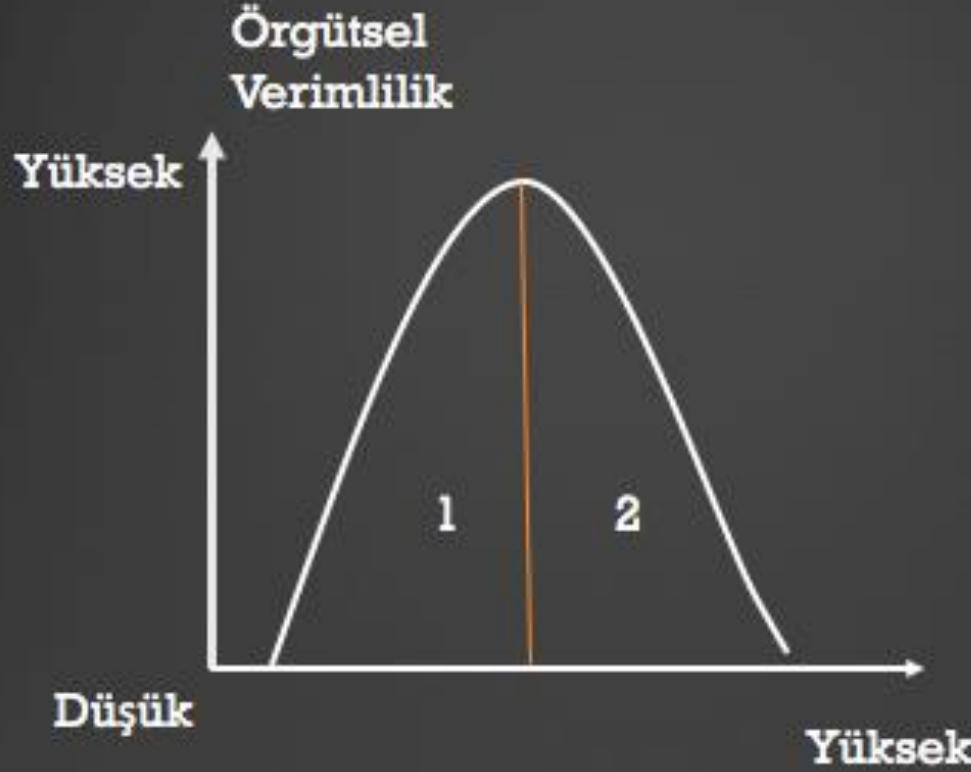
- Çatışma, taraflar aşağıdaki durumlardan biri ya da birden fazlası ile karşılaştığında ortaya çıkabilir (Rahim,1992; aktaran Karip,2015, s.1-2):
 - Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi.
 - Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması.
 - Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi.
 - Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerinki ile uyuşmaması.
 - Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar göstermesi.
 - Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

- Robbins örgütlerde çatışmaya ilişkin 3 yaklaşımın bulunduğu belirtmektedir (aktaran Mutlu, 2016). Bunlar:
 - **Geleneksel Yaklaşım:** Çatışma olumsuzlanır. Örgütler için zararlıdır ve kaçınılması gerekir. Çatışma, başarısızlık ve yönetici hatası olarak görülür.
 - **İnsan İlişkileri Yaklaşımı:** Çatışmalar doğal ve kaçınılmazdır. Ancak uygun çözümler bulunmazsa örgütlere zarar verir.
 - **Etkileşimci Yaklaşım:** Çatışma olumlu bir güç olarak ele alınarak ekip çalışmalarındaki performans açısından gerekli görülür.

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Örgütsel Verimlilik ve Çatışma Düzeyi İlişkisi



Çatışma Düzeyi

(Robbins, 1990;
aktaran Mutlu, 2016)

ÇATIŞMA TÜRLERİ

- Çatışmalar birçok ölçüt baz alınarak sınıflandırılmıştır (Mutlu, 2016, s.111-116):
 - **İşlevsel:** Örgütün amaçlarına katkıda bulunan (fonksiyonel) ya da bu amaçlara erişilmesini engelleyen (fonksiyonel olmayan) çatışmalardır.
 - **Ortaya Çıkış Şekline Göre:**
 - **Potansiyel Çatışma:** İki veya daha fazla grup/ekip bir amaç için çalıştığında ortaya çıkabilecek nedenlere veya durumlara bağlı çatışmalardır.
 - **Algılanan Çatışma:** Çatışmanın nedeni tam olarak açıklanamasa da herkes farkındadır.
 - **Hissedilen Çatışma:** Çatışma halindeki taraflar duygularını ifade eder ve duygusal bir takım sonuçları vardır.
 - **Açık çatışma:** Çatışma belirgindir ve gerek fiziksel gerekse de sözel olarak ortaya konulmaktadır.

ÇATIŞMA TÜRLERİ

- **Taraflarına Göre Çatışmalar:**
 - **Bireyin Kendi İçindeki Çatışma**
 - **Bireyler Arasındaki Çatışmalar:** Örgütlerde ya da Ekiplerde iki kişinin bir takım kişisel farklılıklardan (fikir-duygu-görüş), amaçlardan, rollerden vb. kaynaklanır.
 - **Bireyler ile Gruplar/Ekipler Arasındaki Çatışmalar:** Bireylerin ekipler ya da gruplar tarafından uymaya zorlandıkları normlardan kaynaklanır.
 - **Gruplar/Ekipler Arasındaki Çatışmalar:** Grup/Ekip birlikte hareket eder ancak örgütün genel amaç ve verimliliğini olumsuz etkiler.
 - **Örgütler Arasındaki Çatışmalar**

ÇATIŞMA TÜRLERİ

- **Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar:**
 - **Dikey Çatışmalar:** Farklı düzeylerdeki çalışanlar ile ast-üst ilişkisinin olduğu kişiler arasındaki iletişim-amaç uyumsuzluğu kaynaklı çatışmalardır.
 - **Yatay Çatışmalar:** Aynı düzeydeki çalışanlar arasındaki çatışmalardır. Nedenleri; çıkar çatışmaları, amaç-algılama farklılıkları, rol dağılımındaki belirsizlikler vb.
 - **Emir Komuta-Kurmay Çatışmaları:** Ast-üst ilişkisinde otorite/yetki alanı sorunlarından kaynaklanan çatışmalardır.

ÇATIŞMA TÜRLERİ

- **Amaç Çatışmaları:** Ekip/Örgüt üyeleri ile ekip/örgüt amaçlarının farklılığından doğan çatışmalardır.
- **Rol Çatışmaları:** Bireylerin gerçekleştirmesi gereken ve onlardan beklenen roller ile bireyin yaptıkları arasında oluşan eksikliklerden doğar. Temelinde rol belirsizliği bulunur.
- **Kurumsallaşmış Çatışmalar:** Toplumsal sistemin belirlediği, doğabileceği koşulların, şiddet ve derecesinin yanı sıra çözümlerinin de belirlendiği çatışmalardır.
- **Beliren Çatışmalar:** İş dışı bir takım sosyal ve kişisel faktörden kaynaklı olarak emir-komuta ile kurmay personel arasında çıkan çatışmalardır.

ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

- **Yönetim alanı ile ilgili belirsizliklerden kaynaklanan:** Örgüt hiyerarşisinde kişi-konu-sorumluluk ilişkisindeki belirsizlikten kaynaklanır.
- **Bağımlılıklardan kaynaklanan:** Örgütlerde/Ekiplerde işbirliği halinde uygun yetki-görev-sorumluluk paylaşımına göre yapılması gereken karşılıklı bağımlılığın esas olduğu işlerden kaynaklanan çatışmalardır.
- **Farklılıklardan kaynaklanan:** Genel olarak farklı düzeylerde karşımıza çıkabilecek (amaç-statü-çıkar-yöneticilik tarzı-algılama farklılıkları vb.) farklılıklardan doğan çatışmalardır.

• **Kişiler arası özellikler-Johari Penceresi Yaklaşımı:**

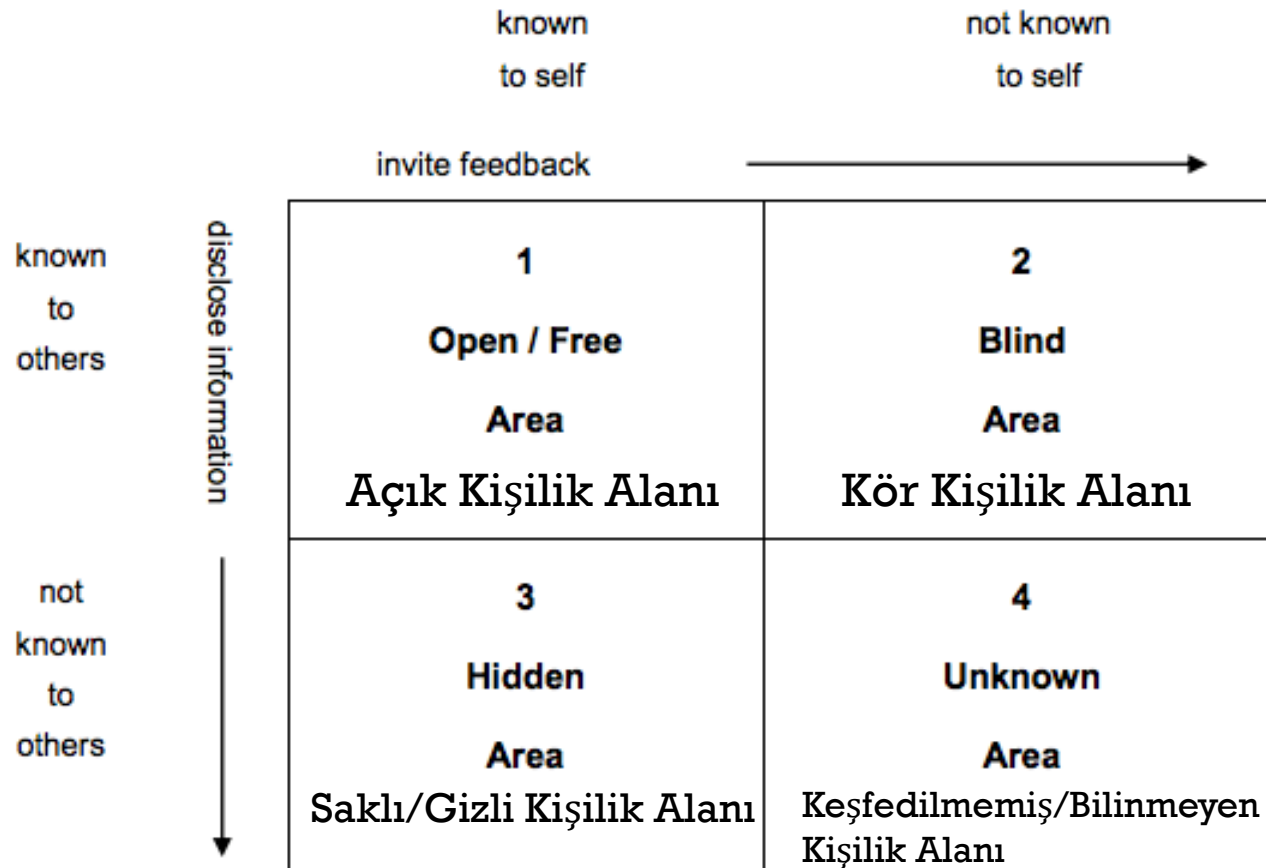
- Örgüt/Ekip üyelerinin kendisi ve başkaları hakkında sahip olmadığı bilgilerden kaynaklanan çatışmaları açıklamada kullanılan bir yaklaşımdır.
- Johari Penceresinde 4 durum bulunmaktadır:
 1. **Açık Kişilik:** Kişi kendisine ve başkalarına ilişkin özellikleri bildiğinden ilişkiye açıklık ve uyum hakimdir. Çatışma kaynağı olmaz.
 2. **Kör Kişilik:** Kişi diğer kişiyi tanırken kendini yeterince tanımamaktadır. İstmeden diğer kişi ile sorun yaşayabilir.
 3. **Saklı/Gizli Kişilik:** Kişi kendini tanımakta ancak diğer kişiyi tanımamaktadır. Diğer kişinin tepkileri bilmediğinden kendisi gizler ve gerçek tepkilerini vermekten kaçınır.
 4. **Keşfedilmemiş/Bilinmeyen Kişilik:** Kişi kendisi ve diğeri hakkında bilgi sahibi değildir. Çok fazla yanlış anlaşılma çatışma olasılığını artırır.

Johari Penceresi/Window

JOHARI WINDOW

JOHARI WINDOW

The Model
Joe Luft and Harry Ingham



ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **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).
- Çatışma yönetimi sürecinin 3 unsuru (Mutlu, 2016):
 - Çatışmanın engellenmesi
 - Çatışmanın çözülmesi
 - Çatışmanın teşvik edilmesi

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **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).

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **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).

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **Çatışmaların çözülmesi:**
 - **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).

ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **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).

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>