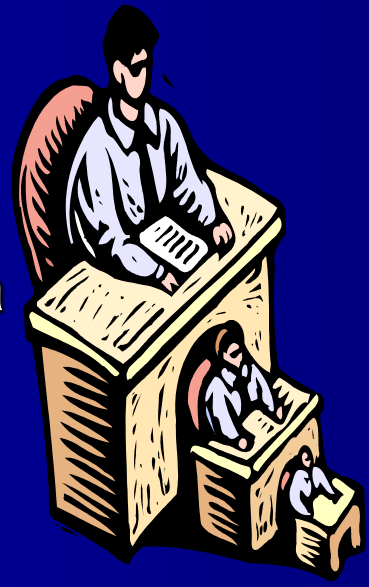


ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ



ÇATIŞMA



Kişiler ve grupların kendi içlerinde yada aralarında

- Anlaşmazlık
- Farklılık yada
- Birbirine uymama

şeklinde görülen dinamik süreçtir

- ★ Aynı gruptaki bireyler arasında,
- ★ Organizasyondaki iki yada daha fazla departmanlar arasında,
- ★ Yönetim kademelerindeki yöneticilerle personel arasında görülebilmektedir



Çatışma

- ➔ Örgütte, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması ve/ya faaliyetlerin dağılımı ve/ya aralarındaki statü, amaç, değer, yada algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlık



Çatışma Belirtileri

- ➔ Çalışanların birbirleriyle iletişim kurmada isteksizliği
- ➔ Öfke patlamaları, fiziksel şiddet
- ➔ Verimlilikte sürekli düşüş
- ➔ Hastalık nedeni ile işe gelmeme
- ➔ Raporda ve iş kazalarında artış
- ➔ Sık sık ve istenmeyen biçimdeki tartışmalar
- ➔ Çalışanlar yada bölümler arası yıkıcı zorlamalar
- ➔ Sürekli ve adil olmayan biçimde eleştiri



Çatışmaya İlişkin Görüşler

➔ Geleneksel Görüş

➔ Davranışçı Görüş

➔ Etkileşimci Görüş



Geleneksel Görüş

- ☞ “Çatışma şiddet, yıkmak, rasyonel olmamak gibi terimlerle eş anlamlıdır...”
- ☞ Neo-klasik örgüt görüşü de bunu desteklemiş ve Hawthorne çalışmaları çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz iletişim, yönetimin çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur



Davranışçı Görüş

- ➔ Çatışma tüm grup ve örgütlerde doğal ve kaçınılmazdır
- ➔ Çatışma kötü değildir, ancak yönetilmesi gereklidir
- ➔ Yönetildiğinde olumlu sosyal işlev görür
- ➔ Çatışma kişi ve gruplar arası ayrımlardan doğar, çatışmanın ortadan kaldırılması, farklılıkların yok edilmesi anlamına gelir
- ➔ Etkili bir yönetim bu farklılıkları benimsemeli ve arttırmalıdır



Etkileşimci Görüş

- ➔ Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır.
- ➔ Davranışçı görüşten farklı olarak, **çatışmayı kabul etmekle kalmaz**, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliği içindeki bir grubun değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını öne sürerek gerektiğinde **çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini** savunur.
- ➔ Belirli bir düzeydeki çatışma, grup içindeki yarışmayı, eleştirmeyi ve yaratıcılığı artırır dolayısıyla da grup performansı artar.



ÇATIŞMANIN ANALİZİ

1. Anlaşmazlıkta ortaya çıkış nedeni nedir?
2. Kimleri kapsamaktadır?
3. Hangi evrededir, nasıl bir gelişim göstermiştir?
4. Taraflar çözüme ilişkin nasıl bir tutum sergilemektedir?
5. Büyüyebilir ise bu duruma neden olan faktörler nelerdir?
6. Olası bir çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir kazanç-kayıbı olacaktır?
8. Birden fazla çözüm seçeneği var mıdır?
9. Örgüt dışında ya da içinde, tarafların hakem/arabulucu olarak kabullenecekleri uzman/kabul gören kişi var mıdır?
10. Taraflar, dışarıdan müdahale olmaksızın kendi aralarında, çözüm yolları bulabilirler mi?
11. Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemi için uygundur?



BAŞLICA ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME VE YÖNETİMİ YOLLARI

1) MEVCUT ÇATIŞMALARIN TEŞHİSİ

A) BAŞLICA ÇATIŞMA TÜRLERİ

B) TARAFLARCA KULLANILABİLECEK STRATEJİLER

2) BU ÇATIŞMALARIN NEDENLERİNİN VE KÖKLERİNİN ARAŞTIRILMASI

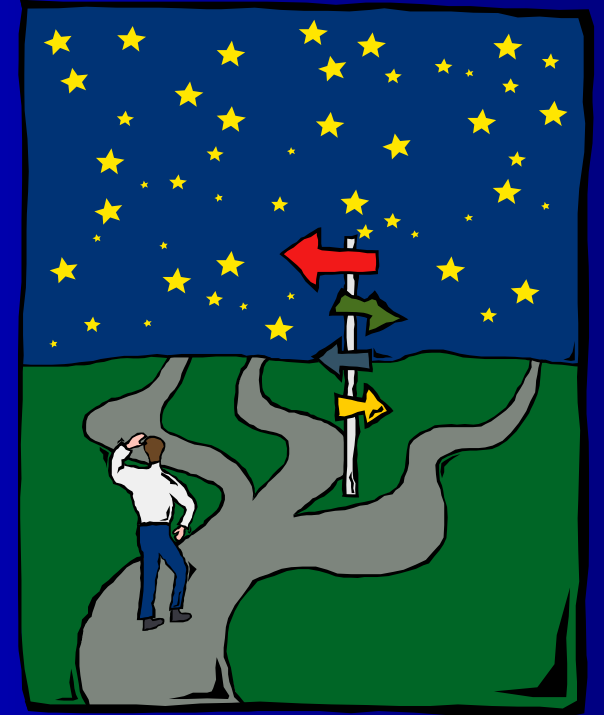
3) ÇATIŞMAYI YÖNETECEK (VEYA ÇÖZECEK) ALTERNATİFLERİN BELİRLENMESİ ve BİRİSİNİN UYGULANMASI

4) SONUCUN İZLENMESİ



ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİM YOLLARI

- Thomas'ın Modeli
- Mary Parker Follet'in Modeli
- Pondy'nin Modeli



Thomas'ın Modeli

Kendi amaçlarını gerçekleştirme derecesi

Zorlama

İşbirliği

Uzlaşma

Kaçınma

Uyma

Diğer tarafın da amaçlarını gerçekleştirme derecesi
Dunham, 1984



Çatışma Yönetim-Çözme Stratejileri

- Zorlama
- Uzlaşma
- İşbirliği
- Uyma
- Kaçınma



Mary Parker Follett'in Modeli

☞ Follett' göre çatışmaların çözümlemenin üç yolu bulunmaktadır.

– Hükmetme

– Uzlaşma

– Bütünleşme



Mary Parker Follett'in Modeli

- ➔ Hükmetme yaklaşımı, sadece bir tarafın zaferi olarak tanımlanır.
- ➔ Uzlaşma yaklaşımına göre, iki taraf da belli özverilerde bulunur ve çatışma orta yol bulunarak çözümlenir.
- ➔ İki tarafın isteklerinin tamamıyla karşılandığı durumu ise bütünleşme yaklaşımı olarak tanımlanır.



Pondy'nin Modeli

- Pondy, çatışmayı birbirini izleyen beş süreçten oluşan dinamik bir model olarak ele almıştır.
- Görünmeyen çatışma
- Algılanan Çatışma
- Hissedilen çatışma
- Açık Çatışma
- Çatışmanın Sonuçları



Pondy'nin Modeli

- ➔ Görünmeyen Çatışma: Gerçek bir çatışma yoktur. Görünmez olmak kaydıyla, çatışma için bir potansiyel ortaya çıkmaktadır.
- ➔ Potansiyel Çatışma :Çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade etmektedir.
- ➔ Algılanan Çatışma : Çatışmaya konu olan tarafların olayları ve durumu algılama tarzları ile ilgilidir.



Pondy'nin Modeli

- ➔ Hissedilen Çatışma: Çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir.
- ➔ Açık Çatışma: Çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir.
- ➔ Çatışmanın Sonuçları: Çatışmanın Sonucuna gelindiğinde bir şekilde çözülmesi gereklidir; yoksa çatışma örgütün başarısızlığına neden olabilir.



Müzakere Süreci

- ➔ Müzakere en azından bir tarafın, mevcut durum değiştirildiğinde karşılıklı olarak fayda sağlanabileceği iddiasında bulunmasıyla gündeme gelir.
- ➔ Müzakere sürecine başlamak için iki tarafında onayı gerekir.
- ➔ Müzakere gönüllü yapılır taraflar istedikleri zaman süreçten ayrılabilir.



Müzakere Süreci

- ➔ Müzakerede zamanlamanın doğru yapılması sonucu etkilemesi açısından önemlidir.
- ➔ Müzakere, tarafların değer yargıları, davranışları, duyguları, yetenekleri gibi bireysel değişkenlerden büyük ölçüde etkilenir.
- ➔ Müzakerede başarı, ne pahasına olursa olsun kazanmak değil, belirli özveriler sonucu, bazı şeyleri verirken bazı şeyleri kazanmak, diğer bir ifadeyle karşılıklı olarak anlaşmaya varmaktadır.



Müzakere Sürecinin Aşamaları

- ☞ Hazırlık
- ☞ Strateji Belirleme
- ☞ Başlama
- ☞ Anlayış Sağlama
- ☞ Pazarlık
- ☞ Kapanış



Müzakere Strateji ve Taktikleri

- ➔ Ortak amaçları vurgulamak
- ➔ Kişilere değil sorunlara odaklanmak
- ➔ Ne istediğine değil neden istediğine odaklanmak
- ➔ Ortak kazanç için fırsatlar yaratmak
- ➔ Neyin adaletli olduğuna odaklanmak



ÜÇÜNCÜ TARAFLARIN ROLÜ

- ➔ **Arabuluculuk:** Çatışma sürecinde tarafların ortak ve kabul edilebilir bir çözüme ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla, karar yetkisi olmayan ve tarafların görüş birliği ile belirlenen üçüncü bir tarafın müdahalesidir.
- ➔ Arabuluculuk için, çatışan tarafların, üçüncü tarafın yardımını kabul etmeleri gerekir .
- ➔ **Hakemler**, gönüllü görev alabilirler.



Kişilerarası Çatışma Çözüm Yolları

- Güç Kullanma
- Yumuşatma “*biz bir aile gibiyiz*’
- Kaçınma
- Problem Çözme
- Taviz Verme “*farklılıkların paylaşılması* “
- Üst Hedefler Koyma
- Pazarlık



Gruplar Arası Çatışma Çözüm Yolları

- Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi
- İletişimin Kullanılması
- Eleman Transferi
- Yapı ve İşleyişte Reorganizasyon
- Yarışma Ortamı Oluşturulması
- Farklı Düşünen Kişilerin Bir Arada Bulunması
- Daha Önemli ve Kapsamlı Amaçları Belirleme
- İletişimin Artırılması
- Problem Çözme Yaklaşımı
- Kaynakların Artırılması
- Hakeme Başvurma
- Örgütsel İlişkileri ve Yapıyı Değiştirme
- Yumuşatma
- Kaçınma
- Güç, yetki kullanma
- Oylama
- Çatışmaya Taraf Olan Kişilerin Nakilleri
- Taviz Verme
- Çatışmanın Yoğunlaştırılması



ÇATIŞMANIN SAĞLADIĞI AVANTAJLAR

- Araştırmaya teşvik
- Yaratıcı Kişilik
- Önceden saklanmış problemlerin su yüzüne çıkması
- Kuruma bağlı ve yararlı bireyler



ÇATIŞMANIN DOĞURDUĞU DEZAVANTAJLAR

- Personel arası düzeyde işbirliği ve takım çalışmasının bozulması
- İnsanlar arasında güvensizlik doğması
- Stres düzeyinin yükselmesi
- Personelin motivasyonunun kırılması.
- İletişim düzeyinin azalması
- İş tatminsizliğinin doğması
- İşten ayrılmaların artması
- Genel düzeyde verim düşmesi



Çatışma/Örgütsel Performans İlişkisi

**ORGANİZASYONUN
PERFORMANS
DÜZEYİ**

Yüksek

Düşük

Düşük

ÇATIŞMA DÜZEYİ

Yüksek



- Film İzlenesi**

- Genel Değerlendirme ve Tartışma**

