

# **ETKİLİ İLETİŞİM VE KARİYER PLANLAMASI - V**

# 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

# **Video Gösterimi**

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_X\\_AfRk9F9w](https://www.youtube.com/watch?v=_X_AfRk9F9w)

# 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



# 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 tanıırken 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.

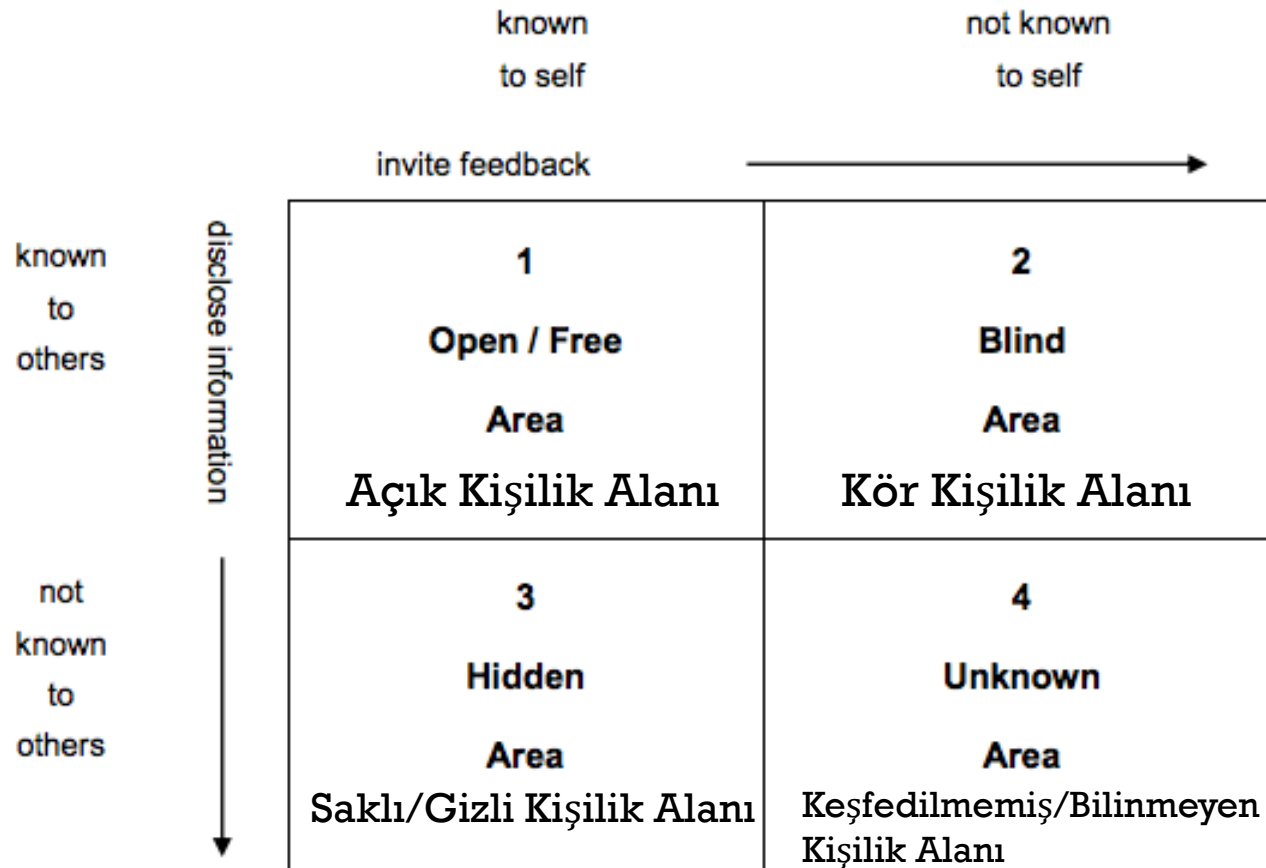


# Johari Penceresi/Window

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).

# BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **Çatışmaların engellenmesinde bilgi teknolojileri:**
  - İletişimin artırılması ve teşvik edilmesi ile yanlış anlamaların ortadan kaldırılması çatışmaların engellenmesinde kullanılmaktadır.
  - Bilgi teknolojilerinin sunmuş olduğu bazı hizmetler:
    - İnternet
    - İtranet
    - E-posta
    - E-posta listeleri
    - Haber grupları (Mutlu, 2016).

# BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **Çatışmaların çözümlenmesinde bilgi teknolojileri:**
  - Yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmalarda, iletişimin geliştirilmesi, tarafların birbirini anlamalarını ve yanlış anlaşılan noktaların açıklığa kavuşturulmasını sağlayarak çatışmaların çözümlenmesine katkıda bulunabilir.
  - Bilgi teknolojileri:
    - Birey ve grupların işbirliği yapmalarını
    - Kara vermelerini (yönetim bilgi sistemleri, uzman sistemler, karar destek ve grup karar destek sistemleri, üst düzey bilgi sistemleri vb.)
    - Problem çözmelerini, sağlar (Mutlu, 2016).

# BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

- **Çatışma nedeni olarak bilgi teknolojileri:**
  - Bilgi teknolojilerinin bazı unsurlardan yoksun olmasından kaynaklanan yanlış anlamalar
  - E-posta ve özel bilgilerin başkaları tarafından izinsiz okunması
  - Bilgi teknolojileri kullanılarak örgüt hiyerarşisinde kademe atlanması
  - Bilgi teknolojilerini iş dışı maksatlarla kullanarak vakit geçirme (Mutlu, 2016).

# ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

- 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? (Pocket Mentor, 2011, s.54-55).



# ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

- Aktif bir şekilde dinlemeyi cesaretlendirmek için şunlar yapılabilir:
  - Konuşmacının ne söylediğini anladıklarını göstermek için konuşmacının koyduğu noktaları tekrarlayabilmeliler.
  - Konuşmacıya karşı bir ilgi eksikliği gösteren, örneğin karalama yapma, kıpırdanma, söz kesme veya başka biri konuşurken e-postaları kontrol etme gibi davranışları kontrol edebilmeliler.
  - Konuşmacıyı kendi koyduğu noktaları daha fazla enformasyon katarak veya mantık yürüterek genişletmeye cesaretlendiren sorular sorabilmeliler.
  - Daha önceden konan noktalara referans verip kendi konuşmalarını bu fikirler üzerine kurabilmeliler.
  - Fikirlerinin ardındaki sebeplerin ne olduğunu konuşmacılara sorabilmeliler (Pocket Mentor, 2011, s.56-57).

## ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

- Çözümü müzakere etmek:
  - Sorunun kök sebebi anlaşıldığında çözümü dikte etmeyin.
  - Tüm tarafların üzerinde uzlaşabileceği ortak bir çözüm arayın.
  - Eğer bir üye ekibin geri kalanına kendi bakış açısını kabul etmeleri için baskı yaparsa, kalan üyelerin bu kişiye küsebileceğini ve onun fikirlerini desteklemeyebileceğini hatırlatın.
  - Üyeleri ortak bir zemin ve yeni olasılıklar bulmak için cesaretlendirin.
  - Ekibin farklı bir fikre sahip olan üyeye karşı birleşmesine izin vermeyin. Üyelerin her birinin farklı bir fikir sunarken kendini güvende hissettiğinden emin olun (Pocket Mentor, 2011, s.58).

# ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

- 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.

# ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

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 (Pocket Mentor, 2011, s.59-60).



# ÇATIŞMA ÇÖZME SÜRECİ

- İyi sonuçlandırılmamış bir çatışma olumsuz sonuçlar doğurur;
  - çalışanların çoğu kendini yenilmiş ve ezik 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).



# 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>