

## ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Uzm. Hem. Samin Esmailzade

### ÇATIŞMA TANIMI

- İki veya daha fazla kişi arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanmaktadır.
- *Çatışma, aynı ya da karşıt olan eşdeğer iki durumdan birini seçmek zorunda kalan bireyde görülen kararsızlık uyumsuzluk durumudur.*

- Çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunu sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlanmaktadır.
- Bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar.

- İki veya daha fazla kişi arasındaki duygu, düşünce ve değer farklılıkları sonucu oluşan içsel geçimsizlik.



### ÇATIŞMANIN TANIMI:

- Kararsızlık
- Uyuşmazlık
- İkilem
- Anlaşmazlık,
- Engelleme ve
- Tercih problemleri



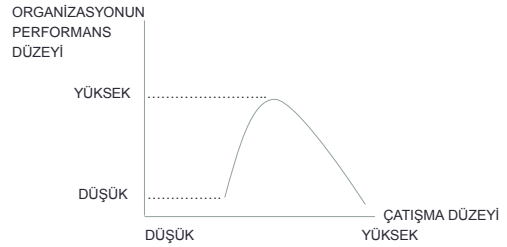
- Çatışma toplumsal yaşamın bir parçasıdır. Bireysel değerler, inançlar ve algılardaki farklılıkların doğal bir sonucu olarak anlaşmazlıklar ve uzlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmazdır.
- Çatışma bazen değişim ve gelişmenin temel dinamiği olurken bazen de organizasyonları kaosa sürükleyen performansı düşüren bir niteliğe sahip olabilmektedir.

- Çatışmanın olumlu ya da olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır.
- Çatışmanın fark edilmesi, analiz edilmesi ve yönetilmesi konusunda en büyük pay, yöneticilere düşmektedir.
- Çatışmanın var olması o organizasyonun yaşadığı, değiştiği ve geliştiğinin bir göstergesidir.
- Önemli olan çatışmanın, organizasyonun geleceğine hizmet edecek şekilde yönetilmesidir

- Klasik ve Neo-klasik yaklaşıma göre çatışmalar, organizasyonların ahenkli ve etkin işlemlerini bozan durumlardır.
- Modern yaklaşıma göre ise organizasyonlarda çatışmalar kaçınılmazdır. Organizasyonun etkinliği için belirli düzeyde çatışma olması şarttır.

- Çatışmanın olumlu düzeyde yaşandığı organizasyonlarda yenilik, değişim, yaratıcılık ve performansı etkilediği düşünülmektedir. Fakat sürekli ve önemli çatışmaların olduğu organizasyonlarda kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta organizasyonun yaşaması tehlikeye düşecektir.

## ÇATIŞMA / PERFORMANS İLİŞKİSİ



## ORGANİZASYONLARDA ÇATIŞMA TÜRLERİ

### 1.FONKSİYONELLİĞE GÖRE ÇATIŞMALAR

- **Fonksiyonel olmayan çatışmalar:** organizasyonu amaçlarına ulaşmaktan saptıran, amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik yaklaşımlar bütün çatışmaları fonksiyonel olmayan çatışma olarak ele almıştır.
- **Fonksiyonel çatışmalar:** organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardır. Canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin hatta dönüşümlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırır.

### 2.ORTAYA ÇIKIŞ ŞEKLİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

- **Potansiyel çatışma:** çatışmayı ortaya çıkarabilecek nedenleri ifade eder. Örnek; amaçlar konusundaki önemli farklılıklar kaynakların kıt olması.
- **Algılanan çatışma:** çatışmaya konu olan tarafların, olayları ve durumu nasıl algıladıkları ile ilgilidir.

- **Hissedilen çatışma:** çatışma halindeki tarafların olaylar konusundaki hislerini ifade etmektedir. Örnek; taraflar kızgın, kirgin, endişeli, patlamaya hazır.
- **Açık çatışma:** çatışma halindeki tarafların fiilen gösterdiği davranışa işaret etmektedir. Örnek; karşılıklı tartışma, birbirine ağır söz kullanma, şiddet..

### 3. TARAFLARINA GÖRE ÇATIŞMA

- **Kişinin kendi içindeki çatışma:** kişinin kendisinden ne beklediğinden emin olmadığı veya kendisinden farklı ve çelişkili şeyler beklediği durumlarda ortaya çıkan ve kişiyi rahatsızlığa ve baskı altında kalmaya sevk eden çatışmalardır.
- **Kişilerarası çatışma:** iki veya daha fazla kişinin çeşitli konularda anlaşmazlığa düşmesidir. En önemli neden kişilerin amaçlarını, izledikleri metotların, sahip oldukları bilgilerin ve değer yargılarının farklı olmasıdır.

- **Kişilerle gruplar arasındaki çatışma:** daha çok kişilerin grup tarafından belirli normları kabule zorlanması ile oluşmaktadır.
- **Gruplar arası çatışma:** organizasyonlarda en çok rastlanan çatışma türüdür. Yönetimi yönetici için zordur. Çünkü bazen yönetici de bir grup mensubu olarak çatışma gruba dahil olabilir.
- **Organizasyonlar arası çatışma:** Nihayet bir açık sistem anlayışı altında çeşitli organizasyonlar bir çatışma halinde olacaktır. Örneğin rakip organizasyonlar arasındaki çatışmalar.

### 4. ORGANİZASYON İÇİNDEKİ YERLERİNE GÖRE ÇATIŞMALAR

- **Dikey çatışma:** ast-üst arasındaki çatışma
- **Yatay çatışma:** aynı kademede bulunanlar arasındaki çatışma
- **Emir-komuta:** emir-komuta personeli ve kurmay personel arasında olan çatışmadır. En çok bilinen ve en çok görülen çatışma tipidir.

### 5. AMAÇ, ROL, KURUMLAŞMIŞ VE BELİRLENEN ÇATIŞMA AYRIMI

- **Amaç çatışması:** Çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki amaçlar konusundaki anlaşmazlıkları
- **Rol çatışması:** Kişilerin organizasyon içindeki oynadıkları rol ve oynaması beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade eder.
- **Belirlen çatışma:** Emir-komuta ve kurmay personel arasındaki çatışma biçimidir. En önemli nedeni iş dışı sosyal ve kişisel faktörlerdir.

- **Kurumlaşmış çatışma:** Çatışmanın doğabileceği koşulların, çatışmanın derece ve şiddetinin, çatışma çözüm yollarının sosyal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının, hangi yöntemleri izleyeceklerinin ayrıntılı olarak belirlendiği durumları ifade eder.

## **ÇATIŞMA NEDENLERİ**

### **1. İşler arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağlılık**

Bir organizasyonda çeşitli işler arasında belirli fonksiyonel bağılıklar vardır. Toplu bağılılık tipinde birimler arası ilişkiler az olduğundan çatışma çıkması olasılığı azdır. Sıralı karşılıklı bağılılık türü ise çatışmalar için kuvvetli bir ortam yaratır. Çok yönlü karşılıklı bağılılık ise çatışmaların ortaya çıkma ihtimalinin en yüksek olduğu bağılıktır. Örnek: matriks yapı

### **2. Ortak Kaynakların Paylaşılması**

Organizasyondaki kişi ve grupların faaliyetleriyle ilgili olarak ortak kaynakları paylaşmaları ve kendi paylarını artırmak için rekabet etmeleri çatışmaları artırır.

### **3. Amaç Farklılıkları**

Kişiler ve ulaşılacak amaç konusundaki farklı görüşler çatışmaları artırır.

### **4. Algılama Farklılıkları**

Kişi veya grupları belirli olay ve gelişmeleri farklı şekillerde algılamaları çatışmalara neden olur.

### **5. Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik**

Organizasyonlarda kimin hangi alan ve konularda ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olan ortamlar çatışmaları artırır.

### **6. İletişim Noksanlıkları**

Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajların filtrenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması çatışmaları artırır.

### **7. Statü Farklılıkları**

Organizasyonlarda belirli kişi veya gruplar kendi statülerini başkalarından farklı ve prestiji olan bir statü olarak görebilir.

### **8. Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar**

Her yöneticinin kendine has yönetim tarzı vardır.

### **9. Çıkar Farklılıkları**

Belirli konularda kişiler ve gruplar farklı çıkarlara sahip olabilirler.

### **10. Kişilik Farklılıkları**

Kişilerin farklı amaç değer yargısı tutum yetenek ve özelliklerde olmaları çatışmaların nedenidir.

### **11. Değişen Koşulların Öngördüğü Yeni Nitelikler**

Yeniden yapılanama, reorganizasyon çalışmaları veya işletmenin el değiştirmesi, işletmenin başka bir işletme ile birleşmesi çatışmaların nedenidir.

### **12. İşçi-işveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar**

### **13. Örgüt İçi Güç Mücadelesi**

Organizasyon mensuplarının, çeşitli nedenlerle sahip oldukları güç alanlarını genişletmek istemeleri kendilerini başkaları ile çatışma durumuna getirir.

## **ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME VE YÖNETİM YOLLARI**

Yönetici çatışmaları çözümlerken 4 safhadan oluşan bir süreç izler:

- Çatışmanın teşhisi
- Çatışmanın nedenlerinin araştırılması
- Çatışmayı yönetecek yolların belirlenmesi ve uygulanması
- Sonucun izlenmesi

## **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE YÖNETİM YOLLARI**

### **a. Kaçınma Ve Bağlanmama**

Çatışmayı görmemezlikten gelme ile ilgidir. Yönetici direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışmayı kısa vadede çözse bile uzun vadede etkin bir çözüm yöntemi değildir.

### **b. Problem Çözme Yaklaşımı**

Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar.

### **e. Daha Önemli Ve Kapsamlı Amaçlar Belirleme**

Çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak daha önemli amaçlar ve kapsamlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamakla ilgilidir.

### **f. Taviz Verme**

Çatışmaya taraf olanlar kendi amaçlarından biraz fedakarlık yaparak ortada belirli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur.

## **ÇATIŞMA VE KİŞİSEL TEPKİLER**

Çatışmalar çatışmaya taraf olan kişiler üzerinde önemli bir baskı unsuru olmaktadır. Baskı altında kişilerin ise çeşitli tipik davranış şekillerinden birini göstermesi beklenmektedir.

- a. **Çekilme Ve Kayıtsız Kalma**
- b. **Saldırgan Olma**
- c. **Rasyonelleştirme (Suçu Başkalarında Arama)**
- d. **Olgun Olmayan Davranışlar Gösterme**

### **c. Yumuşatma**

Çatışmaya taraf olanlar arasındaki ortak husus ve çıkarların vurgulanması ve ön plana çıkarılması, farklılıkların ise öneminin azalması ve ikinci plana itilmesi ile ilgilidir. Örnek: biz bir aile gibiyiz.

### **d. Güç Kullanama**

«burada amir benim», «ben ne dersem o olur». Kararlar taraflar arasında anlaşma sağlamayabilir ama her iki tarafça kabul edilir.

### **g. Çatışmaya Taraf Olan Kişileri Değiştirme**

Çatışmaya neden olan kişilerin organizasyon içinde başka bir bölüme nakledilmeleridir. Diğer bir uygulama şekli ise çatışmaya taraf olan kişileri eğitim ve geliştirme programları ile bilgi tutum ve algılamalarını değiştirmektir.

### **h. Örgütsel İlişkileri Değiştirme**

Örgütsel ilişkilerin çatışmaların veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesiyle ilgilidir. Bu değiştirmeler iş tanımları, kaynakların ayrılması, belirli birimlerin başka birimlere bağlanması şeklinde olabilir veya yeni örgütsel birimler yaratılabilir.

## 1. Çoğunluk Oyu

### i. Çatışma Kaynağının Ortadan Kaldırılması

Özellikle kıt kaynakların paylaşılmasının neden olduğu çatışmalarda kaynakların artırılması bu yolun uygulamasıdır. Bu kaynaklar finansal, insan gücü, araç-gereç, oda sayısı, odaların genişliği, yeterli yer olabilmektedir.

## ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE DURUMSALLIK MODELİ

• Koşullara veya durumlara ağırlık veren bir çözüm modelidir. 3 çözüm yolu bulunmaktadır.

### 1. Yardımlaşma Yolu

### 2. Güç Gösterisi

### 3. Pazarlık Yolu

### • 1. Yardımlaşma Yolu

Çatışmaların çözümünün esası, kişilerin farklılıklarını ortaya koymaları ve problem çözme yaklaşımı ile her iki tarafça da kabul edilebilir bir sonuca ulaşmaya kadar tartışmalarına dayanmaktadır.

### • 2. Güç Gösterisi

Çatışan taraflar birbirleri üzerinde formal yetkilerini kullanarak informal yollardan etkilemeye çalışarak veya belli bir serbestlik elde etme yolu ile çatışmaları kendi istekleri yönünde çözmeye çalışırlar.

### 3. Pazarlık Yolu

Pazarlığa giren taraflar, bir yandan açık tartışma içine girdikleri ölçüde yardımlaşma yoluna; birbirlerine kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için formal ve informal etkileme yollarına başvurdukları ölçüde güç gösterisi metoduna yaklaşmış olurlar.

## Çatışmanın Yararları

- Çatışma iyi yönetildiğinde;
- Değişim ve gelişim için katalizör görevi vardır.
- Yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirir,
- Daha fazla motivasyon ve enerji sağlar,
- Bireylere bireysel gelişim ve daha sağlıklı kişilerarası ilişkiler için fırsat sunar,
- Olayları yeniden değerlendirmek ve kendini sorgulamak için de kişiyi ve kurumu cesaretlendirir.

## Hemşirelerin Yaşadıkları Çatışmaların Kaynakları

- Farklı yönetim tarzları,
- Ekibin bakış açısı,
- Yüksek düzeyde stres,
- Gruplar arasındaki amaç farklılıkları ve rekabet
- Hemşire doktor ilişkileri
- ...

## SONUÇ OLARAK...

- Her yönetici, organizasyon içindeki çatışmaları yönetmek durumundadır.
- Yönetici çatışma olayını anlamak ve organizasyon amaçları doğrultusunda kullanmak zorundadır. Aksi halde çatışmalar organizasyonları çalışmaz ve iş göremez hale getirecek ve organizasyonların nedeni olan amaçlar gerçekleştirilemeyecektir.

- Yaşamın kaçınılmaz bir unsuru olan çatışmayı yok saymak ya da tamamen ortadan kaldırmak doğru bir yönetim anlayışını ifade etmemektedir.
- Yapılması gereken, yaşanan çatışmayı organizasyonlarda etkinliğe, yaratıcılığa, değişime, motivasyona ve yüksek performansa katkı sağlayacak şekilde yönetmektir.

TEŞEKKÜRLER