aofdestek.net

Ünite 5: Örgütlerde Çatışma

Giriş

İnsanın sosyal bir varlık olması, çatışmaların meydana gelmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu nedenle çatışma birçok sosyal bilim alanının konusu olmuştur. Bu ünitede çatışma kavramının olumlu ve olumsuz yönleri, türleri nedenleri ve yönetimi ele alınmıştır.

Çatışmanın Tanımı ve Çatışmaya Değişik Bakış Açılan

Bir taralın kendi çıkarlarının bir başkası tarafından olumsuz etkilendiği veya karşı çıkıldığını algılaması durumuna çatışma denir. Örgütlerde çatışmanın ise en az iki tarafı vardır ve taraflardan biri, çıkarlarının bir diğeri tarafından olumsuz etkilendiğini veya çıkarlarına karşı çıkıldığını düşünürse ortaya çıkar. Günlük yaşamda çatışma ses yükseltme ya da ağız dalaşı olarak nitelendirilirken örgütlerde çatışma ise uyuşmazlıkları anlaşmazlıkları tartışmaları ve diğer tarafın istediğini elde etmesini engelleme çabası olarak tanımlanabilir. Çatışmanın iki kritik öğesi:

- Tarafların birbirine bağımlı olması
- Amaçların birbirine bağdaşmadığı algısı

Çatışmaya ilişkin bakış açıları yıllar itibariyle:

Geleneksel (klasik) bakış açısı: İşlevsel olmayan ve çatışmanın olumsuz etkilerinin basın olduğunu belirten bakış açısıdır.

Davranışçı bakış açısı: Çatışmanın düzeyine göre olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceği görüşüdür.

Etkileşimci (yapıcı) bakış açısı: Çatışmanın işlevselliği üzerinde durmuş ve çatışmanın olması gerekliliğini savunmuştur.

Çatışmanın etkileri çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilmektedir. Bunlar; bireyler üzerinde etkisi (öfke, düşmanlık, hayal kırıklığı vb.), davranışlar üzerinde etkisi (motivasyonun düşmesi, istifa, kaçınma vb.) ve kişiler arası ilişkiler üzerindeki etkileri (güvensizlik, yanlış anlamalar vb.) olarak sıralanmaktadır (S: 120, Tablo 5.1'i inceleyiniz).

Çatışma Türleri

Çatışma sınıflamaları genellikle çatışmanın kaynağına göre yapılmaktadır.

Çatışmanın geleneksel sınıflaması:

A. *Fikir çatışması:* Görev çatışması olarak da adlandırılan bu çatışma yapılacak işler, görevler, politikalar, yöntemler ve işle ilgili diğer benzer konularda farklı görüş ve fikirlerin olmasından kaynaklanır.

B. *Duygusal çatışma:* Bir sorunu beraberce çözmeye çalışırken etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin bazı veya tüm meseleler hakkında farklı duygular taşıdıklarını fark ettiklerinde ortaya çıkan çatışmadır. Psikolojik çatışma, ilişki çatışması ya da kişilerarası çatışma olarak da adlandırılır.

C. *Dönüşen çatışma:* Fikir çatışmasının yozlaşıp duygusal çatışmaya dönüşmesi için kullanılan bir tanımdır.

D. *Maskeli çatışma:* Birbirleriyle duygusal çatışma içinde olan, ancak bunu fikir çatışması ile saklayan kişilerin anlaşmazlıklarıdır.

Çatışmanın diğer türleri:

A. Süreç çatışması: Farklı görevlerin nasıl yürütüleceği, hangi işlerden kimlerin sorumluğu olacağı ve kaynakların nasıl dağıtılacağı hakkındaki anlaşmazlıkları anlatmaktadır.

B. Amaç çatışması: Birey, grup veya örgütlerin varmak istedikleri nokta veya elde etmeyi arzuladıkları çıktı üzerinde uyum içinde olmadıklarını algıladıkları zaman ortaya çıkan çatışmaya denmektedir.

C. Çıkar çatışması: Birey, grup veya örgütlerin üstlenmeleri gereken faaliyetlere uymayan etkinliklerde bulunmaları durumuna denmektedir.

D. Değer çatışması: İdeolojik çatışma olarak da bilinen bu çatışma türü etkileşimde bulunan tarafların (birey, grup veya örgütlerin) belli meseleler üzerine taşıdıkları değerler veya ideolojilerinin farklılaşmasına denmektedir.

E. Yapısal veya kurumsal çatışma:
Bu tür bir çatışma örgütteki gruplar veya kademeler arasındaki farklılaşmadan kaynaklanır. Ayın düzeyde ki birimler arasında olursa yatay, larklı düzeydeki birimler arasında olursa ise buna dikey çatışma denir.

F. Gerçekçi ve gerçekçi olmayan çatışma: Görevler, işler, amaçlar, araçlar ve değerler gibi makul bir kapsama sahip konular çerçevesindeki uyuşmazlıkları anlatırken bir tarafın kendi gerilimini azaltma gereksinimiyle düşmanlığını, bilgisizliğini veya hatasını ifade etmesi sonucu ortaya çıkar.

G. İntikamcı çatışma: Sırf karşı tarafı cezalandırmak için çok uzatılan bir çatışma söz konusudur

H. Yanlış atıf taşıyan çatışma: çatışmada belli bir çatışmanın neden çıktığı konusunda taraflardan birinin oluşturduğu yanlış kanıdır. Örneğin, bir alt-düzey yönetici, kendi biriminin bütçesindeki kesintiyi üst düzey yönetim yaptığı hâlde bunu kendi amirinden bilmesidir.

İ. Yanlış adrese yönetilen çatışına: Çatışan taraflar kendi hayal kırıklıklarını veya düşmanlıklarını, aslında çatışmanın taralı olmayan birilerine yönelttikleri zaman ortaya çıkan çatışma türüdür.

Çatışmanın Düzeyleri

Örgütsel çatışma öncelikle örgütler arası ve örgüt-içi olarak ikiye ayrılmaktadır.

1. *Örgütler arası:* İsminden de anlaşıldığı üzere en az iki örgütün arasında ki çatışmayı ifade eder.
2. *Örgüt içi:* Örgütsel çatışmanın düzeyleri içten dışa doğru iç-çatışma, kişiler arası çatışma, grup-içi çatışma, gruplar arası çatışma ve örgütler (kurumlar) arası çatışma şeklinde sıralanabilir.

A-İç çatışma: Bir çalışandan kendi uzmanlığına, ilgilerine, amaçlarına ve değerlerine uymayan görevleri, işleri ve rolleri üstlenmesinin istenmesi o kişide iç-çatışma yaratır. Bu çatışma içinde önemli yer tutan rol kavramı, Belli bir pozisyonu dolduran veya belli bir statüsü olan bir kişiden beklenen tavır, tutum ve davranışlar rolü oluşturur. Ancak, belli bir rolün gerekleri itibariyle beklentileri olan farklı kişiler ve farklı gruplar vardır ve bu tarafların beklentileri çoğunlukla aynı değildir. Bu beklentiler kişi de bazı çatışmalara yol açar, bu çatışmalar:

- Kişilik ve roller beklentilerinin çatışması
- Roller içinde çatışma
- Roller arası çatışmadır.

B-Kişiler arası çatışma: Örgüt hiyerarşisi içinde en az iki çalışanın arasında ki çatışmadır ve eğer çalışanlar farklı düzeyde ise ast-üst çatışması da denilmektedir.

C- *Grup içi çatışma:* Örgütün bir birimi veya takımını oluşturan kişilerin kendi aralarında amaçlar, işler, yöntemler gibi konular üzerinde anlaşamamalarıdır.

D-Gruplar arası çatışma: Örgütteki iki veya daha fazla birim veya grup arasında yaşanan anlaşmazlıklardır.

Çatışma Süreci

Çatışma süreci çatışmanın kaynaklarından başlayıp çatışmanın algılanmasına ve dışa vurulmasına doğru giden, son olarak da sonuçlarını gösteren döngüdür. (S: 125, şekil 5.11 inceleyiniz).

aofdestek.net

Çatışmanın

Örgütsel çatışmanın nedenleri yapısal faktörler, iletişim faktörleri, bilişsel faktörler, bireysel özellikler ve taraflar arasındaki ilişkinin geçmişi şeklinde sınıflanabilir.

Yapısal faktörler: Tarafları çatışmaya götürebilecek yapısal faktörler arasında artan uzmanlaşma, taraflar arasında karşılıklı bağımlılık, fiziksel ortam ve merkeziyetçiliğe karşı merkezkaççılık vardır.

A. Artan uzmanlaşma: Örgütlerde uzmanlaşmış birimler ve bu birimlerdeki uzman ve yöneticiler meselelere sıklıkla farklı bakış açılarıyla yaklaşırlar, hatta buna ek olarak zamana bakış açıları ve amaçları itibariyle de çoğunlukla farklılaşmaktadırlar. Bu farklılaşmadan kaynaklanan çatışma modeline artan uzmanlaşma kaynaklı çatışma denir.

B. Karşılıklı bağımlılık: Örgütlerde birlikte çalışan bireyler gruplar ve sistemler birbirleri ile etkileşimli olarak çalışmaktadır ve bu etkileşimler çatışma çıkması için uygun fırsatlar sunar, bu nedenlerle ortaya çıkan çatışmaya karşılıklı bağımlılıktan kaynaklı çatışma denir.

C. Fiziksel ortam: Bireylerin ve grupların birbirine olan uzaklığı iletişim sorunlarından kaynaklı çatışmalara yol açabileceği gibi çok yakın olan çalışma alanlarında ise mahremiyetin engellenmesi gibi nedenlerden dolayı çatışma çıkabilmektedir.

D. Merkeziyetçiliğe karşı merkezkaççılık: Merkeziyetçilik, örgütteki tüm birimler için kararların tepe yöneticisi veya en üst düzey yönetim tarafından alınması, özetle yetkinin yukarıda toplanması demektir. Merkezkaççılıkta, yetki paylaşımı vardır; örgütün üst-düzey yönetimi, birim yöneticilerinin önemli kararlar almalarına izin vermektedir. Her iki durumda da çatışma çıkması olasıdır.

İletişim faktörleri: çatışmanın en yaygın nedenlerinden biri de iletişim faktörüdür, örgütler ya da kişiler arasında ki iletişimin az olmasın da yahut iletişimin gereğinden fazla yoğun olmasında taraflar birbirlerini yanlış anlayabilir ve bu durum çatışmaya neden olabilir.

Bilişsel faktörler: Çatışmaya neden olabilecek bilişsel faktörler; farklı beklentilere sahip olunması ve diğer tarafın nasıl algılandığıdır.

A. Farklı beklentiler: Araştırmacılar, muhasebeciler, avukatlar gibi profesyonel meslek gruplarından insanlarla yöneticiler arasında yaygın olarak rastlanılan mesleğin ya da görevin sorumluluğu ile yönetici çıkarının uyuşmaması olarak betimlenebilir.

B. Diğer taraf hakkında ki algılar: Taraflardan birinin diğerinin amaçlarını fazla büyük bulması veya bu amaçların kendi amaçlarını başarmasına engel olduğunu düşünmesi ya da karşı tarafın niyetinin kötü olduğu, kendisine zarar vereceği, adaletsizlik yapacağı, dürüst olmadığı veya kendi isteklerine karşı olduğu algısına kapılması ile ortaya çıkar.

Bireysel özellikler: Çatışmaya yol açabilecek bireysel özellikler kişilik faktörleri, farklı değerler ve farklı amaçlardır.

A. *Kişilik:* Tarafların belli bir kişilik özelliği itibarıyla birbirlerinden farklı olmaları çatışmaya yol açabilmektedir, A tipi kişiliğine sahip olan biri tipik olarak sürekli zamanla yarışan, başarı- yönelimli; aynı zamanda da sabırsız öfkeli ve rekabetçidir; bu özellikleri ise çatışma için imkân sağlar.

B. *Farklı değerler:* Kişilerin farklı, özellikle de birbiriyle çelişen değerler taşımaları bazen beraber çalışmalarında onları çatışmaya götürebilir

C. *Amaçlar:* Taraflardan birinin çok yüksek veya çok katı bir amacının olması, tarafların rekabet eden amaçlarının olması, özellikle amaçlarını benimseme düzeyleri de yüksekse onları büyük olasılıkla çatışmaya taşıyacaktır.

*İlişkinin geçmişi**:* Çatışan taraflar arasında geçmişten gelen bir ilişki varsa, bu ilişkinin nasıl olduğu çatışmanın çıkmasına neden olma ve/veya çatışmanın yoğunluğunu etkileme itibarıyla önem taşır. İlişki geçmişinin iki önemli faktörü:

A. Geçmiş performans: Bireyler veya gruplar geçmiş performansları ile ilgili olumsuz geri bildirim aldıkları zaman bunu çoğunlukla kendilerine bir tehdit olarak algılarlar ve daha katı bir tutum ve daha az bir iletişim kurma eğilimi göstererek çatışma ortamı hazırlarlar.

H. Önceki etkileşimler: Geçmişte çatışma yaşamış kişilerin (a) sıklıkla öncekilere benzer, çatışma çıkartabilecek

davranışlar göstermeleri, (b) büyük olasılıkla birbirlerine güvenmemeleri, (c) çatışma beklentisi içinde olmaları beklendik davranışlardır ve çatışmaya neden olabilmektedirler.

Çatışmanın Büyümesi ve Çatışma Tarzları

Çatışmanın büyümesi, çatışmalar zamanla büyüme, sertleşme ve fayda sağlama arzusundan çıkıp karşı taralı zarar ettirme duygusuna dönüşebilir, bu büyümeyi etkileyen bir takım unsurlar şunlardır:

- Taraflar arasındaki kültürel farklılıklar,
- Taraflar arasında geçmişte husumet olması,
- Taraflarda özgüven eksildiğinin olması,
- Taraflar arasındaki statü farklılıklarının belirsiz olması.
- Tarafların birbiriyle güçlü bağlarının olması
- Tarafların birbirleriyle özdeşleşememeleri,
- Bir veya her iki tarafın da diğer taralı yenmek için çatışmayı tırmandırmayı amaçlamaları

Çatışma tarzları: Hükmetme, tümleştirme, kaçınma, taviz verme ve boyun eğme şeklinde sınıflandırılabilir (S: 132, Şekil 5.2'yi inceleyiniz).

A. *Hükmetme:* Bir tarafın kendi haklılığına güçlü bir inancı olduğunda veya işbirliği yapma hâlinde karşı tarafın ciddi, hatta haksız bir çıkar elde edecek olmasına karşı kullanılan sadece kendi isteğini gözettiği, karşı tarafa pek de duyarlı olmadığı bir tarzdır.

B. *Boyun eğme:* Bu tarzda, karşı tarafın isteğini kendi isteğinin önünde görme, bir başka deyişle, karşı tarafı yatıştırmaya yönelme söz konusudur. İlişkiyi korumak önem taşımakta, dolayısıyla söz konusu taraf cömert ve fedakâr davranmaktadır.

C. *Kaçınma:* Belli bir taraf ne kendi isteklerini önemsemektedir ne de karşı tarafınkileri. Dolayısıyla, ne işbirliğine girer ne de kendi isteklerini karşı tarafa bildirir, bazen de bilgi toplamak ve zaman kazanmak içinde kullanılır.

D. *Taviz verme:* Tarafların birbirinin gücünü eşit olarak gördüğü durumlar da özgüven eksikliği, geçici çözüm ve zaman aradıkları gibi durumlarda karşılıklı geri adım atmalarıdır.

E. *Tümleştirme:* Meseleler taviz verilemeyecek kadar önemliyse, amaç farklı bakış açılarını birleştirmekse, çözümün hayata geçirilmesi için iki taralın da benimsemesi gerekiyorsa, taraflar arasındaki ilişki önemliyse ve olumlu bir şekilde sürdürme arzusu varsa tarafların kazan-kazan sonucu için amaçlarını birleştirdiği tarzdır.

Çatışmanın Sonuçları

Çatışma sonucunun, her iki tarafı, istediğini elde etme itibarıyla ne kadar tatmin ettiği ile ilgili beş farklı olası durum ile ele alınmaktadır (S: 133, Şekil 5.3'ü inceleyiniz). Ayrıca, kazan- kaybet, kaybet-kazan ve kazan-kazan durumu için taktikler belirtilmiştir.

Kay be (-kaybet: Çatışmanın böyle bir çıktısının olması hâlinde hiçbir taraf başlangıçta istediğini elde edememiş durumdadır.

Kazan-kaybet veya kaybet-kazan: Bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı demek olduğu bu tür durumlar "sıfır-toplam oyunu" olarak da nitelendirilir. Bu tür bir durum tipik olarak amaç çatışması sonunda yaşanır.

Taviz: Tarafların istediklerini tam olarak veya hiç elde edemeyeceklerini anladıklarında istedikleri bölünebilecek şeyler ise ve karşılıklı taviz vererek istediklerinin hiç olmazsa bir kısmını elde edebileceklerine inanıyorlarsa çatışma bu şekilde bitebilir.

Kazan-kazan: Her iki tarafın da istediğini elde ettiği durumdur.

Çatışmayı Yönetme

Çatışmayı yönetmek yani çatışmanın çözümlenmesi, çatışmanın olmadığı ortamlar da performansın yeterince yüksek olamayacağı düşüncesiyle birlikte çatışma çıkarmak ve çatışma çözümlemenin bir süreç içermesi konuları çatışmayı yönetmenin içeriklerindendir. Çatışmayı yönetmek için izlenmesi gereken süreç ise çatışmanın bir analizinin yapılması, uygun çatışma yönetimi tepkisinin verilmesi, uygun çatışma çözümleme taktiklerinin seçilmesi, çözümleme tekniğinin uygulanması ve gelişmelerin takip edilmesi şeklinde sıralanan basamakları içermektedir.

Çatışmanın bir analizini yapma: Çatışmanın öncelikle ne derece işlevsel olduğunu belirlemek önemlidir. Eğer olumlu birtakım etkileri olumsuz etkilerinden fazla ise o çatışma ile ilgili en fazla yapılabilecek şey olabildiğince takip etmektir. Eğer çatışma yarardan çok zarar getiriyorsa çatışmanın türünü belirlemek gereklidir;

A. Çatışmanın nasıl başladığı hakkında bilgi toplayarak çatışmanın kökenine gitmek

B. Çatışma türünün belirlenmesi büyük ölçüde çatışmanın nedeninin de belirlenmesi demektir.

Çatışma analiz edilirken amaçlar, öncelikler, karşılıklı bağımlılık durumu ve çatışan tarafların beklentilerinin belirlenmesi yerinde olacaktır. Bu bilgiler, görüşmeler (mülakatlar), anketler veya gözlem yoluyla toplanabilir.

Uygun çatışma-yönetimi tepkisini verme: çatışmanın koşulların dikkatle belirledikten sonra uygun düşebilecek tepkiyi vermeye yönelme gereğidir.

Uygun çatışma çözümleme taktiklerini seçme: Çatışmaları çözmek için kullanılabilecek birçok taktik vardır. Bu taktiklerin bazıları Tablo 5.

l'de iki başlık altında (istenebilecek bir ve kaçınılmaz iki sonuç itibarıyla) listelenmektedir.

Çözümleme tekniğini uygulama: Çatışmanın hassas ve çözümünün uzmanlık gerektirdiği için psikolog, danışman veya insan kaynakları uzmanı gibi deneyimli bir üçüncü taralın çözümleme tekniğini hayata geçirmesi istenebilir.

Takip etme: Tıpkı tüm sorun-çözme durumlarında olduğu gibi, yöneticiler ve iş arkadaşları çatışmanın çözülüp çözülmediğinden emin olmak üzere takipçilik yapmak durumundadırlar.

aofdestek.net