**DEĞİŞİM- MERKEZLİ LİDERLİK, KİŞİSEL ÖZELLİKLER VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Liderlik vasfına sahip olan kişiler örgütlerde üst düzey yönetici olmaya daha yakın kişiler olmaktadır. Yöneticilik ve liderlikte ortak payda hedeflerinin yerine getirilmesidir. Lider özelliğine sahip olan yöneticiler pazar eğilimlerini, örgütün dinamiklerini, misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi ve örgütün hedeflerine ulaşmasında tek sorumlu olan kişidir. İyi bir lider idealist, gerçekçi ve dürüst olmalı sorgulayıcı ve sağlam kaynaklara dayalı olarak örgütte oluşan sorunlara zamanında ve doğru cevaplar verme özelliklerini taşımalıdırlar.

Değişen dünyada yöneticilerden daha çok yeni nesil liderler dikkat çekmektedir. Liderler şirket programlarını ve hedeflerini oluşturmaya odaklanırken, etkenleri belirler ve analiz ederlerken, yöneticiler bu planlamaları uygulamak ile meşgul olurlar. Yönetici işlerin doğru yapılıyor olmasından, lider ise doğru işlerin yapılmasından sorumludur. Doğru işlerden anladığımız örgütün hedefi, vizyon ve stratejisine uygun yapılan işlerdir. Değişim merkezli liderler hayal gücüne sahip kararlılık özelliği olan hedefe odaklı kişilerdir. Amacı takımını doğruya inandırmak hep birlikte onun peşinden giderek başarıyı yakalamaktır. Elde edilen sonuç değişim merkezli liderin ve takımının başarısıdır.

Liderlik insanlara özgü bir yetenektir çağa uygun değişim ve yetenekler geliştirildiğinde herkes lider olmaya adaydır. Yönetici ve lider arasındaki fark ise:

1. Yönetici olsun lider olsun yenilikçi olmalıdır ancak liderin yaratıcı olması gerekmektedir
2. Hem lider hem de yönetici bir vizyon sahibi olmalı ancak lider insanlara ilham vermeli, heyecan yaratmalı, arkasında ona inanmış kitle oluşturmalıdır.
3. Yöneticiler doğru olanı yapar emirleri uygularlar, liderler inandıklarını yaparlar
4. Liderler yönetimi sürekli geliştirir, yönetir ileriye taşırlar
5. Yöneticiler örgütün yapısal durumu ile ilgilenir, lider ise insanları tanımayı ve onlardan verim almayı amaçlar (doğru kişiye doğru işin yaptırılması)
6. Yöneticilerin vizyonları daha sınırlı olup liderlerin ki kadar ileriye yönelik değildir

Liderlik davranışları ve liderin kişilik özellikleri örgütün başarısında olduğu kadar örgütte oluşan çatışma yönetimi açısından da çok önemlidir. Yönetim bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1989:14).

Yöneticinin görevi insanları başaracağına inandırmak, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır (Drucker,1994:232). Örgütsel faaliyetlerin temeli insan unsuruna dayandığından ve insanın olduğu her yerde iletişim ve etkileşim kaçınılmaz olduğundan, sosyal hayatta insanlar arası ilişkilerin nasıl başladığı ve devam ettiğinin anlaşılması son derece önemlidir. Çünkü bu iletişim ve etkileşim süreci, çalışanların örgütsel verimliliğe etki edecek algılarını, tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Erdem,2008:1). Örgüt işleyişindeki iletişim ve etkileşim süreci içerisinde dikkat edilmesi gereken ve insanlar arasındaki işbirliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan diğer bir unsur ise çatışmadır (Seval, 2006:246). Çatışma en genel anlamıyla, anlaşmazlık ve uyuşmazlıklar sonucunda sosyal varlıklar arasında ortaya çıkan interaktif bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Sirivun, 2001:7).

Örgütlerde farklı karakter, anlayış, değer yargısı, dünya görüşü ve amaçları bulunan kişilerin yer alması çatışmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Ortaya çıkan çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde örgüt üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkiler ve dolayısıyla verimliliğin azalmasına yol açar (Seval, 2006:246). Çatışma yönetimi ve üst düzey yöneticiler arasındaki ikili ilişkiler, çağdaş liderlik için sorun oluşturan konulardan bir tanesidir. Liderler, çalışanları etkiler bu sebepten bir grup içerisindeki çatışmayı etkileyen tüm değişkenler üzerinde etkiye sahiptirler (Rahim, 2001:150). Örgütlerde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahaleler ile çözüm bulunmasının önemi giderek daha çok hissedilmektedir (Ceylan vd., 2005:26).

Örgütte lider ve iş görenlerin arasındaki uyumun ahenkli çatışmasız bir ortamda çalışmanın örgütsel verimliliğe katkısı büyüktür. Liderler, belirli çatışma yönetim stillerini uygulayarak, örgüt çalışanların ile olan ilişkilerini etkileyebilirler. Lider, organizasyonun bugününü yöneten ve geleceği ile ilgili belirsizlikle savaşmak zorunda olan kişidir.).

Lider olan kişi sadece bu günü yöneten bu gün için kararlar alan kişi değildir örgütün geleceği ne kadar uzak ve belirsiz olsa da geleceğin lideri bu belirsizlikler içerisinde dahi rotasını doğru çizmelidir. Örgütte verimlilik kriterleri; Çalışanların bireysel tatmini, grup normlarına uyum, örgütün, misyonu hedefinde çalışma, en düşük maliyetle örgütün amacıma ulaşması, Pazar payının artması, sosyal sorumluluk çerçevesinde faaliyette bulunma şeklinde sıralamak mümkündür (Perizade; Sulaiman 2005, 332).

Liderler çeşitli durumsal faktörler karşısında hangi davranış biçimini sergilemek gerektiğini az çok bilmektedirler ancak geleceğin liderinin farklı durumlarda farklı yaklaşımlar içinde olması kaçınılmazdır. Liderin kişilik özellikleri çatışma halinde olduğu çalışanın kişiliği arasındaki farklılıklar üzerinde durmak gerekecektir. Bunun için üst düzey yöneticinin psikolojik formasyonunun olması, empati yapabilmesi analitik düşünce gücüne sahip olması gerekmektedir. Esas olan lider ile çalışanlar arasındaki karşılıklı güvene dayalı iletişim doğru anlaşılma kendini doğru ifade etmeye dayalı ilişkilerdir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise iş görenler, üst düzey yöneticilerden daha az düzeyde etkileşim, destek ve güven alır ve daha az ödüllendirilir ki bu da verimin düşmesine neden olur (Çalışkan, 2008:72).

*Evrendeki her canlı hayatta kaldığı süre boyunca ihtiyaçlarını gidermek için farklı davranışlar sergilerler bu gereksinmelerinin karşılanmasında problem yaşadıklarında sıkıntı ve gerilim içerisinde olurlar ve bu durum ile karşılaştıklarında bu durum çatışmaya yol açar*[[1]](#footnote-1)

Çatışma örgütte bir bireyin yada aynı ortamda çalışan iş görenlerin herhangi bir güçlükte yada problem yaşamada farklı düşünme farklı tercihlerden doğan bunun sonucunda karar verme mekanizmalarının bozulması adeta hırslanma yada bir öfke nöbeti yaşama durumu olarak ifade etmek mümkündür. Farklı bir şekilde ifade edersek zıtlaşma, inatlaşma, uyumsuzluk birbirine fters davranma anlayış göstermeme hatta iç huzursuzluk olarak iki yada daha fazla bir grup insanın yaşadığı kaos olarak da ifade etmek mümkündür (Genç ve Demirdöğen,1995:40).

Rahim (1985) örgütsel çatışma ve çatışmanın yönetimi üzerinde çalışmalar yapmış çatışmayı birey ya da örgüt yönetimi arasında uyuşmazlık biçiminde kendini gösteren bir iletişim şekli olarak ifade etmiştir (Rahim,1985:81). Çatışma gerek iki kişi arasın da gerekse örgüt içerisinde algılanması gereken, olumlu ve olumsuz yönlerinin yaşandığı bir süreçtir. Birçok seçenek arasında bir tercihte bulunulması gerektiği inanç, düşünce kültür, görüş farklılığı, yaşam biçimi konuşulan dil farklılığı gibi kaynaklardan beslenen ortak özelliklerden ortaya çıktığı ifade edilebilir (Karataş,2007:2).

Örgütte üst düzey yöneticiler zamanın büyük bir kısmını çatışma yönetimine üzerine harcarlar. Örgütte çatışma çalışanlar arasında huzursuzluk, örgütsel yaşamda tedirginlik, performans düşüklüğü ve verim düşüklüğüne sebep olur. Çatışma bazı durumlarda farklı tutumlardan, kendini doğru ifade edememekten, anlayış farkından, ortak konuşulan bir dilin olmayışından yada kültür farklılığından ortaya çıkmaktadır (Karataş,2007:2).

Çalışanlar arasında iletişim eksikliği, öfke nöbetleri, verimliliğin sürekli olarak düşmesi, sebepsiz işe gelmeme, hastalık bahanesiyle işten kaçma, rapor alma ve iş kazaları oranlarında görülen artış, fiziksel şiddet göstermek, sık sık ve istenmeyen biçimde gerçekleşen tartışmalar, çalışanlar yada farklı bölümlerde çalışanlar arası yıkıcı rekabetler, belirli insanların sürekli ve adil olmayan biçimde eleştirilmesi gibi faktörlerin çatışmaları önceden haber veren belirtilerden olduğu ve yöneticilerinde, gerek bu belirtileri gözleyerek, gerek taraflardan birinin şikayette bulunmasıyla gerekse de üçüncü bir kişinin bilgi aktarımıyla yaşanan çatışmadan haberdar olduğu görülmektedir.

Çatışma bir kavram olarak ürkütücü ve bölücü bir davranış şeklidir kişiye ve örgüte zarar verir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, acılar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavramdır ve pek olumsuzlukları ifade eder.

Çatışma (Conflict): Örgütte iş görülen ortamda, hem de sosyal hayatta sürekli yaşanan doğal bir süreçtir. Geleceğin yönetim biçimimde lider konumunda ki kişiler çatışmalı durumlarla başa çıkma usul ve tekniklere vakıf oldukları için örgüt içi ilişkilerde genel anlamda iletişim kalitesini yükseltmekte, iş hayatını daha yapıcı, enerjik ve üretken kılmaya yardımcı olmaktadır. Çatışma; yeni görüşler üretme, değişme ve yenileşme bakımından çok önemlidir.

Çatışmanın olumsuzluk yönleri: Gerilim, tartışma, uyuşmazlık, problem, kriz, tartışma yaratır.

Çatışmanın olumlu yönleri: Hoşgörü, yaratıcılık, canlılık, heyecan, kazanım, enerji, çözüm,

Örgütte çatışma sonrası uzlaşma, huzurun sağlanması örgüt havasını daha demokratize edebilir. Yıkıcı olmadığı sürece çatışma, örgütte canlılık enerji yeni kararlar ve kazanımlardır.

Lider konumunda olan kişiler astlarından feedback alırlar, astlarından aldıkları bilgi çatışmayı önlemede önemlidir. Geleceğin liderleri alt kademe çalışanlar ile düzenli olarak görüşerek beklentileri, öncelikleri ve acil olanları tahmin edebilme ve önlem alma yoluna giderler.

**Çatışmanın çıktığı durumlar**: Örgüt içinde iletişimde isteksizlik göstermek, nedensiz kavga çıkarmak, kaos yaratmak, moral bozukluğu, işten kaytarma verimliliğin düşmesi, hastalık bahanesi ile işe gelmeme, iş kazalarının ve iş hataların artması, görüş ayrılıkları, kültür farklılıklarından ve aynı dili konuşamamaktan doğan çatışmalardan çıkmaktadır.

Örgütün içerisinde astlar lider bildikleri kişiyle bir bilgiyi paylaşıyor, ama karşılığında liderden aynı paylaşımı ve yeterli açıklamayı bulamıyorlarsa çatışma ortamı doğar. Bu durum güvensizlik lidere itaatsizlik yaratır. İletişim kaynakları tıkanabilir, daha az risk alırlar, çalışanlar kendi gelecekleri ile ilgili belirsizlik yaşarlar, işe isteksizlik verim düşmesi ve güvensizlik yaşarlar. Geleceğin etkili yönetim biçiminde belirli bir düzeydeki çatışma, örgütte için yarışmayı, eleştirmeyi ve yaratıcılığı arttırmakta, bunun sonucu olarak da grup performansı artmaktadır. Modern yönetim anlayışında çatışmalar maalesef kaçınılmazdır. Açık sistem anlayışını esas alan bu görüşe göre esasında örgütlerin sürdürülebilir etkinliği için belirli düzeyde bir çatışma olması kaçınılmazdır. Çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans etkileneceği gibi, sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde kararların gecikmesi ve zamanında verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi vs. gibi nedenlerle yine performans olumsuz yönde etkilenecek, hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşecektir. Toplumda olduğu kadar örgütler de de çatışma çok sıkça görülmektedir.Örgüt çatışmasını 3 kategoride incelemek mümkündür.:

**1.Geleneksel (Klasik-Neo Klasik) Yaklaşım**

**2.Davranışçı Yaklaşım**

**3.Etkileşimci (Modern) Yaklaşım**.

**1. Geleneksel Yaklaşım**

Bu yaklaşım klasik ve Neo Klasik bir yaklaşım şeklidir. 1930 ve 1940 yıllarında örgütlerde çatışma olumsuz yaşanan bir dönem olarak kabul edilmiş ve çatışma yıkmak, şiddet rasyonel olmamak gibi terimlerle ifade edilmiştir. Neo-Klasik dönemde Hawthorne çalışmaları örgütte süregelen bu çatışma dönemini yöneticilere karşı güvensizlik iletişim eksikliği, yöneticileren çalışanların sorunları ile yeterince ilgilenmemesi ve bunun örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlara neden olduğunu ortaya koymuştur. Bu anlayış çerçevesinde örgütteki bu gibi durumlar örgütün etkili ve verimli işleyişini bozan ve yönetim ve organizasyonun ilkeleri doğrultusunda yürütülen bir örgütte yaşanmaması gereken durumlar olduğu görüşü savunulmuştur.

**2. Davranışçı Yaklaşım**

Davranışçı yaklaşımda toplumda ve örgütlerde çatışma doğal ve zaman zaman ortaya çıkan bir durumdur. Çatışmayı her ortamda deneylemek mümkündür ancak lider yada yönetici tarafından iyi yönetilmelidir. Karmaşık yapısı olan örgütler belirli aralıklarda çatışma yaşarlar bu çatışma hedefler üzerinde farklı görüşlere sahip olma, örgütte yükselme yarışması, rekabet, örgüt lider ve yöneticilerin çalışanlara farklı muamelesi, farklı dilleri konuşma, farklı kültürlerden gelme gibi sorunlardan ortaya çıkar. Astları ile iletişi olan lider ve yöneticiler bu durumları olağan sayar ve gerekli tedbirleri alırlar.

**3. Etkileşimli Modern Yaklaşım**

Günümüz modern çağda yönetici ve liderler çatışmayı yaşamın bir parçası olarak görmekte ve bu çatışmaların örgütün işleyişine zarar vermesinin kaçınılmaz olduğu ve ivedilikle çözülmesi gereken bir durum olduğu görüşü savunulmaktadır. Yeni etkileşimsel görüş bilinçli olarak çatışmanın teşvik edilmesinden yanadır çünkü son derece uyumlu, işbirliği içinde barış içinde olan örgüt çalışanlarının örgütteki ve yaşanan çağdaki yenilik ve değişime duyarsız kalacağını çağa ayak uyduramıyacaklarını örgüte monotonlaşmaya neden olacaklarını savunmaktadırlar. Bu görüşe göre belirli düzeyde bir çatışma örgütte yarışma, eleştirme, farklı görüşler ortaya atma, yaratıcılılğı ortaya çıkarmakta örgütün performansının olumlu etkilemektedir .Etkileşimli modern yaklaşım açık sistem anlayışını esas almakta ve hiç çatışmanın olmadığı organizasyonlarda değişim, performans, yaratıcılık, verimli çalışma üretim etkilendiği gibi sürekli çatışmanın olduğu örgütlerde alınan kararların uygulanmasında gecikmeler, verilen tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi, yöneticilere duyulan güvenin azalması, işlerin yavaşlaması ve hatta örgütün işleyişini tehlikeye sokan durumlar ortaya çıkmaktadır.

**Çatışmanın Gelişim Evreleri**

1. **Potansiyel Çatışma** Örgüt içerisinde bulunan departmanların farklı amaçlarının olması, kıt kaynakların alt birimler arasında dağıtılması, güç farklılıkları, dağıtımda izlenen yöntemlerden ortaya çıkar. Çatışmanın çıkması için adeta ortam hazırdır. Bu koşullar doğrudan çatışmayı başlatmaz ancak çatışmanın çıkması için bir kıvılcım oluşturur.
2. **Algılanan Çatışma**: Geleceğin yöneticileri çatışmanın çıkmasına neden olabilecek bir ya da birden fazla ön koşulun varlığını önceden sezmeli önlemini ona göre almalıdır. Örgüt içerisinde ve zor çalışma koşullarında uzun sür birlikte vakit geçiren iş görenler mesai arkadaşlarınla anlaşmazlık yaşayabilirler, ancak bu durumun işe yansımaması istenen bir durumdur. Çatışma örgüt çalışanlarının kendi isteklerinin farklı bir grup tarafından engellendiğini hissettikleri durumlarda ortaya çıkar. Çözüm ise çatışmanın kökenini araştırmak farklı grupların çatışma problemlerini iletişim yoluyla halletmek ile giderilebilir.
3. **Hissedilen Çatışma**: Çatışma halinde olan örgüt çalışanları duygularını ve hissettiklerini ifade ederler. Çatışma kişiler arasında olumsuz duygular yaratır, çatışma kişisel yada kişiye yönelik bir hal alır.Her iki tarafta birbirlerini suçlar “biz” ve “onlar” durumu ortaya çıkar taraflar birbirlerini suçlarlar. Çatışmanın şiddeti sürekli artar taraflar arasındaki öfke, kaygı gerilim gibi çatışma göstergeleri ortaya çıkar.Etkili bir lider bu süreci önceden farkına varmalı, performans düşüklüğünü önlemek verimi düşürmemek için yapıcı barışçıl bir şekilde çözümlenmelidir.
4. **Açık Çatışma:** Açık çatışma, karşılıklı olarak tartışma, desteğin çekilmesi, belirli bilgi ve verileri bir diğer kişi ya da gruba iletmeme kıskançlık ve rekabetten doğar. Kişiler arası fiziksel şiddet gösterme şeklinde ortaya çıkabilir. Bu durumda taraflardan biri diğerine karşı nasıl savunma yapacağını belirler her iki tarafta birbirine zarar verir ve amaçlarına ulaşmaları mümkün olmaz.

**Çatışma Yönetim Süreci**

1. Ortaya çıkabilecek çatışmaların teşhisi

2. Ne çeşit çatışmalar yaşanabileceği yani çatışma türleri

3. Çatışmada tarafların kullanacağı stratejiler

4. Çatışmaya sebep olabilecek nedenler ve köklerinin araştırılması

5. Çatışmayı yönetecek ya da çözecek alternatiflerin saptanması

6. Ortaya çıkan bir çatışmada bu durumu çözecek alternatiflerden birinin tespit edilip uygulanması

7. Uygulanan çözümün sonucunun izlenmesi

**Başlıca Çatışma Türleri**

**a. Örgütün Amaçlarına yönelik Çatışmalar**

Fonksiyonel Çatışmalar

Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

**b. Örgütte Meydana Geliş Şekline Göre Çatışmalar**

Potansiyel Çatışma

Algılanan Çatışma

Hissedilen Çatışma

Açık Çatışma

**c. Taraflarına Göre Çatışmalar**

Kişilerin Kendi İçindeki Çatışma

Kişiler Arası Çatışma

Kişilerle Gruplar Arasındaki Çatışma

Gruplar ve Bölümler Arası Çatışma

Organizasyonlar Arası Çatışma

**d. Örgütte pozisyonlara Göre Çatışmalar**

Dikey Çatışma

Yatay Çatışma

**e. Örgütte çıkış Nedenlerine Göre Çatışmalar**

Amaç Çatışmaları

Rol Çatışmaları

Kurumlaşmış Çatışmalar

Beliren Çatışmalar

**Örgütlerde çatışmalar**

Difonksiyonel yani örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, amaçlara ulaşmada bir olumlu bir katkısı olmayan çatışmalar.

Fonksiyonel Çatışmalar Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalardı olmak üzere iki grupta incelemek mümkündür.

Örgüt yapısı insan kaynaklı olmasından dolayı daha çok çalışanların yaşadıkları çatışmalar ile ortaya çıkar. Örgüt çalışanları genelde rutin işlere odaklandıklarından kendilerinden farklı bir beklenti olduğunda, ya da kendi gücünün üzerinde bir şey yapması istendiğinde kişi rahatsızlık hisseder, stres yaşar bu rahatsızlığını iç huzursuzluğunu baskı altına almaya zorlayan şey kişinin iç çatışmasıdır.

**Kişinin Kendi İçindeki Çatışmalar 3 gruba ayrılmaktadır. Bunlar**:

1) Engellenmeden Dolayı Çatışma

2) Amaç Çatışması

3) Rol Çatışması ve Belirsizliği

Örgütlerde görev pozisyonlarından dolayı çıkan çatışmalarda vardır:

**Dikey Çatışma**:

**Dikey çatışma**

Farklı düzeylerdeki gruplar ve yöneticiler arasında sıkça görülen bir durumdur. Bu sadece görev dağılımı ile ilğili bir çatışma değildir farklı şeylerden örneğin görüş ayrılığından da çıkabilir zaman zaman Genel Müdür ile İnsan Kaynakları Müdürü arasında yaşanabilir.

**Yatay Çatışma**:

Örgütlerde aynı düzeydeki gruplar ya da aynı işi yapan aynı bölümde çalışanlar arasında ortaya çıkan çatışmadır. Örneğin, İK Şefi ile Kalite Kontrol Şefi arasında meydana gelen sürtüşmeler gibi.

1.Örgütlerde çatışma kaçınılmazdır bunu önlemek için uygulanacak metodlar:

2.Çatışmadan kaçınma olayı akışına bırakma

3.Çatışmanın kökenine inme tarafları dinleyip çözüm bulma

4.Çatışmayı yaratanları uzlaştırma olayı yumuşatma

5.Lider otoritesini ve gücünü kullanarak tarafları ikna yoluna gitme

6.Çatışma çıkaran grupları ikna etme, inandırma üst hedefler belirleme

7.Çatışmayı önlemek amaçlı taviz vermek

8.Çatışma ortamında çatışmayı çıkaran kişilerin bölümlerini değiştirme

9.Örgütsel İlişkileri yeniden ortaya koyma ya da değişiklik yapma

10.Çatışma kaynağının tamamen ortadan kaldırılması

11.Çatışmayı göz ardı etmek olaya kaygısız kalmak

12. Çatışma ile ilgili sorunu çözmede acele etmemek.

13. Çatışmanın çözümü için üçüncü kişilerin görüş ve önerisine başvurmak

14. Çatışmaya politik yaklaşmak oyalama taktiği kullanmak

15. Çatışmayı çıkaran grup ile pazarlığa girmek karşılıklı ödün vermek

16. Çatışmanın örgütte yaratacağı olumlu ya da olumsuz etkileri değerlendirmek

17. Çatışma yaratan kişileri ya da grupları farklı yöntemler ile meşgul etmek

18. Çatışma çıkaran gruplara yeni olanaklar sunmak

19.Örgütsel önlemler almak ve bu önlemleri çatışmayı önlemek için çalışanlara duyurmak

**Çatışma yönetim stratejileri**

Örgütler kapasiteleri ve çalışanların sayısı ile orantılı olarak farklılık gösterirler o yüzden çatışmaların çözümünde pek fazla yöntem kullanılmaktadır. Başarılı yöneticiler ve liderler olayları çok iyi analiz etme yetisine sahip oldukları için nasıl davranacaklarını ve hangi yöntemleri kullanacaklarını gayet iyi bilirler. Yöneticiler analiz yaparken bu sorulara cevap ararlar

1. Çatışma nasıl bir anlaşmazlık nedeniyle ortaya çıkmıştır?

2. Çatışma kişiler arasında mı yoksa belirli bir grubu mu kapsıyor?

3. Çatışma hangi evrededir?

4. Çatışma nasıl bir gelişim göstermiştir?

5. Tarafların çatışmanın çözümüne ilişkin tutumları nasıldır?

6. Çatışmanın büyümesine sebep olan faktörler nelerdir?

7. Çatışma sonucunda tarafların ne gibi bir kazancı ve kaybı olacaktır?

8. Çatışmayı çözmek için birden fazla çözüm seçeneği var mıdır?

9. Çatışmanın çözümü için örgütte sözü geçen tarafların hakem/arabulucu olarak kabul edebilecekleri bir uzman ya da kabul gören bir kişi var mıdır?

11 Çatışma yaratan gruplar, örgütün dışında bir kişinin müdahalesi olmaksızın kendi aralarında, çözüm yolları bulabilirler mi?

12.Örgütün koşulları hangi çözüm yöntemi için uygundur?

**Çatışmanın Birey ve Örgüt İçin Olumlu Yönleri**

1.Çatışma örgüte yeni amaçlar edinilmesine yol açar

2.Çalışanları motive eder örgütteki tembelliği ortadan kaldırabilir.

3.Örgütte iş görenlerin arasındaki iletişim akışının hızlanmasına bilgi alış verişine yol açar

4. Örgütte yaşanan çatışma problemlerin yöneticiler tarafından farkına varılmasına, tanınmasına ve daha iyi çözümler oluşturulmasına yardımcı olabilir.

5.Çatışma sonucunda modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına olanak sağlanır.

6.Çatışma nedeniyle ortaya çıkan kararsızlık, uyuşmazlık ve belirsizlik ortadan kalktığında örgüt olumlu etkilenir

7.Örgütte yetki dağılımının dengelenmesine olanak sağlanır.

8.Çatışma bazı durumlarda örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırabilir.

9.Çatışma, yenileşmenin örgütü geleceğe hazırlamanın tetikçisi, önemli bir kaynağı ve öğesi olabilir**.**

**Çatışmanın Birey ve Örgüt İçin Olumsuz Yönleri**;

1.Çatışma yaşanan örgütte, emek, zaman, para savurganlığı artışı görülmüştür.

2.Çatışmalar, bölüm çalışanları arasında pasif ve aktif direnişe yol açabilir.

3.Örgütte çalışanlar arasında ve lidere ya da yöneticiye karşı güvensizlik ve şüphe yaratabilir

4.Örgütün verim açısından olumsuzluklar yaşanabilir.

5.Yöneticiler çatışmayı önleme amaçlı daha otoriter bir hava yaratabilirler

6. Çatışma çalışanlarda stres ve bıkkınlığa sebep olabilir

7.Çalışanların örgüte adanmışlıkları ve bağlılıkları azalabilir.

8. Çatışmadan çalışanlar negatif etkilenir birbirlerini düşman gibi görebilirler

9. Çalışanlar Örgütün misyon ve vizyonundan uzaklaşıldığını amaçların savsakladığını düşünebilirler

10.Örgüt içinde iletişimde kopukluğu yaşanır ve bir takım olumsuz bozukluklara neden olabilir.

İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

YABANCI DİLLER YÜKSEKOKULU

İNGİLİZCE ÖĞRETİM GÖREVLİSİ

İŞLETME DOKTORA ÖĞRENCİSİ

NURAL AGAT YEMİŞCİ

DANIŞMAN PROF.DR. ALİ AKDEMİR

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ

21.09.2022

MOBİLE PHONE:05054949700

**KAYNAKLAR**

Ceylan, Adnan; Ulutürk, Yıldırım Hüseyin; 2006, “Rol Belirsizliği, Rol

Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler,” Doğuş Üniversitesi

Dergisi, Cilt 7, Sayı1, ss. 48–58.

Çalışkan, S. C. (2008). “Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve

Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel

Varsayımların Rolü” (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüs

Erdem, F., S. (2008). “Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık

Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri’de

Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri:

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım

Dağıtım A.Ş.

Genç, N. ve Demirdöğen, O. (1996). *Yönetim El Kitabı*, Erzurum: Birey Yayıncılık.Karataş, S. (2007). “Afyonkarahisar İli Merkez İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf

ve Branş Öğretmenlerinin Kurum İçi Çatışmaları Yönetim Biçemine İlişkin Görüşleri”.

Üniversite ve Toplum Dergisi, 7(2). [www.universite-toplum.org](http://www.universite-toplum.org).

Drucker, Peter. F, 1995, Yönetim Uygulaması. İnkılap Kitapevi, İstanbul

(İngilizceden Çeviri: E.Sabri Yarmalı).

Rahim, M., A. (1983). *A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict*. Academy

of Management Journal, 26 (2), 368-376.

Rahim, M., A. (1985). *A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations*

Human Relations, 38 (1), 81-89.

Rahim, M., A. (2001), *Managing Conflict in Organizations*. (3rd Edition). Westort, CT:

Quorum.

Seval, H. (2006). “Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi”. Kırgızistan Manas Üniversitesi

Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 15, ss. 245-254.

Sirivun, U. (2001). “An Investigation of The Primary and Secondary Conflict Management

Style Preferences of Men and Women in The Role of Local Managers”. (Unpublished

Document). International Managers and College Students in Thailand, Nova Southeastern

University.

Yelkikalan, N. (2006). “Aile Şirketlerinde Çatışma ve Bir Çözüm Önerisi: Stratejik

Planlama”. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (12) 2, ss. 195-209.

1. (Yelkikalan, 2006:198). [↑](#footnote-ref-1)