

# **ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ-I**

**KISA ÖZET**

**ÇMH201U**

## 1. Ünite – Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci

### ÇATIŞMA KAVRAMININ TANIMI

Çatışma, uygun olmayan ve/veya istenmeyen olarak algılanan uyarıcı bir eylemi içermektedir (Roloff ve Ifert, 1999, s.153). Yine, iki veya daha fazla tarafın arasında herhangi bir zıtlık veya direniş içeren etkileşim de çatışma olarak tanımlanmaktadır (Robbins, 1978, s.67). Benzer şekilde çatışma, birey, grup veya örgüt gibi sosyal varlıklar içinde veya bu varlıklar arasında anlaşmazlık, uyuşmazlık veya uyumsuzluk içeren etkileşimsel (interaktif) bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Rahim, 2002, s.207). Bazıları ise çatışmayı, bir tarafın diğer tarafın kendisini engellemesini veya engellemeye çalışmasını algılamasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Thomas, 1992, s.265). Çatışmaya ilişkin bu tanımlardaki ortak unsurlar dikkate alındığında çatışma için genellikle olumsuz kavramların kullanıldığı görülmektedir. Bu tanımlarda sıklıkla kullanılan kavramlar şu şekilde belirtilebilir:

- ❖ Engellenme
- ❖ Uyumsuzluk
- ❖ Uyuşmazlık
- ❖ Anlaşmazlık
- ❖ Zıtlık
- ❖ Direnme

Örgüt düzeyindeki çatışma kavramına ilişkin de çok farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, örgütsel çatışma, standart karar alma mekanizmalarında yaşanan bir aksama nedeniyle birey veya grupların, alternatif seçmede zorluk yaşamaları (March ve Simon, 1985, s.112); bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar (Eren, 2008, s.553); iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık (Koçel, 2005, s.664) olarak tanımlanabilmektedir.

2

### ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Geleneksel Yaklaşım	Modern Yaklaşım
<p>Çatışma, birey ve grupların yeteneklerinin, enerjilerinin azalmasına neden olur.</p> <p>Çatışma, yanlış politikaların, kuralların, geçersiz hedef ve hayallerin bir sonucudur.</p> <p>Çatışma, insan psikolojisini etkiler ve insanların duygularını incitir. Bu nedenle de insanlar, sahip oldukları potansiyelleri kullanamazlar.</p> <p>Çatışma, kaynakların israf edilmesine, varlıkların zarar görmesine neden olur. Bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğini azaltır.</p> <p>Çatışma, istenmez ve bu nedenle de çatışmadan kaçınılması gerekir.</p>	<p>Çatışma, rekabeti artırır. Birey, grup ve örgütlerin yeteneklerinin artmasına neden olur.</p> <p>Çatışma, insan varlığının doğal bir sonucudur.</p> <p>Çatışma, rekabet yaratarak, kullanılmayan kaynakların, yeteneklerin kullanılmasını sağlar.</p> <p>Çatışma, değer yaratır, kaynak yaratır ve bu nedenle de örgüt ve ülkelerin etkinliğinin artmasına neden olur.</p> <p>Bir dereceye kadar olan çatışma istenir. Bu nedenle de belli bir derecedeki çatışma desteklenmelidir.</p>

### ÇATIŞMA TÜRLERİ

**Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma:** Fonksiyonel çatışma, örgüt için sağlıklı ve yapıcı bir çatışmayı ifade ederken; fonksiyonel olmayan çatışma, sağlıklı olmayan ve yıkıcı çatışmaları ifade etmektedir. Fonksiyonel çatışma, örgütte ilişkilerin iyileşmesini, iş süreçlerinin etkinleşmesini, yenilikçi fikirlerin artmasını sağlamaktadır. Oysa fonksiyonel olmayan çatışma ilişkilerin bozulmasına, grup birliğinin azalmasına, kaynakların israf edilmesine neden olmaktadır. Fonksiyonel bir çatışma, *görevlere* odaklanır. Mevcut görevin daha iyi yapılması, hedeflere daha etkin ulaşılması konusunda farklı fikirler söz konusu ise bu tür çatışmaya *bilişsel çatışma* (cognitive conflict) denir. Bu tür çatışma, yaratıcılığı arttırdığından ve zor görevlerin tamamlanmasını sağladığından örgüt için yararlı olduğu

düşünülür. Hatta bu tür bir çatışmanın örgütlerde işbirliği için gerekli olduğu savunulmaktadır. Yapıcı tartışmalar ve sorgulamalar yapmak, ilişkilerin güçlenmesini ve farklı çözüm yollarını birleştirerek daha etkin bir şekilde sorunların çözüldüğünü göstermektedir. Fonksiyonel olmayan bir çatışma ise, *ilişkilere* odaklanır. Kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusu ise bu tür çatışmaya *duygusal çatışma* (affective conflict) denir ve bu tür çatışmanın da örgüt için zararlı olduğu kabul edilir.(Amason, 1996, s.127-128). Çünkü bu tür çatışma birey ve grubun performansını düşürmesinin yanı sıra grubun gelecekteki çalışma olasılığını azaltır (Jehn ve Mannix, 2001, s.239). İlişkilerde yaşanan sorunlar, endişe, korku, güvensizlik veya düşmanca hisler ortaya çıkartır (Jehn, 1995); bireylerin iş tatmini ve örgüte duydukları bağlılığını azalır ve tüm bunlara bağlı olarak da iş performanslarında azalmalar görülür.

## **Çatışmanın Düzeylerine Göre Sınıflandırılması:**

Çatışma, birey, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde kendini göstermektedir. Bu çerçevede çatışma, birey düzeyinde *bireysel çatışma* ve *bireyler arası çatışma*; grup düzeyinde *grup içi çatışma* ve *gruplar arası çatışma* ve örgüt düzeyinde ise *örgüt içi çatışma* ve *örgütler arası çatışma* olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

**Birey Düzeyinde Çatışma:** Birey düzeyindeki çatışmayı, bireyin kendi içinde yaşadığı *bireysel çatışma* ve diğer bireylerle yaşadığı *bireyler arası çatışma* olarak iki ayrı başlık altında incelemek mümkündür.

**Bireysel Çatışma:** Bireyin kendi içindeki çatışması daha çok psikologlar tarafından incelenmiştir. Bireysel çatışma ya da bireyin kendi içinde yaşadığı çatışma, en genel anlamda bireyin kendi kararını vermede, eylem tarzını seçmede ya da eylemi yerine getirmede güçlükle karşılaşması sonucu ortaya çıkan durumları ifade eder Bireysel çatışmayı, Amaç Çatışması ve Rol Çatışması şeklinde iki kısımda incelemek mümkündür:

**Amaç çatışması**, bir amaca ulaşmanın diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını ifade eder (Tekarslan ve diğerleri, 2000, s.246). Bu çerçevede, bireyin kendi içinde yaşadığı dört çeşit amaç çatışması söz konusudur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir: *Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:* Birey, çekici bulunduğu iki alternatif arasından birini seçmek durumunda olduğunda, içinde bulunduğu çatışma türü yaklaşma-yaklaşma çatışmasıdır.

*Kaçınma-Kaçınma Çatışması:* Bireyin seçmek durumunda olduğu iki alternatifi de çekici bulmaması, kaçınma-kaçınma çatışmasını ifade eder. Örneğin, uzun süreden beri işsiz olan bireyin bulunduğu iki işten birinin ücretinin çok düşük olması, bir diğerinin de başka bir şehirde olması, kaçınma-kaçınma çatışma türüne örnek gösterilebilir (Rahim, 2000, s.99).

*Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:* Birey, hem olumlu hem de olumsuz yönü olan bir durumla karşılaştığında yaklaşma-kaçınma çatışması yaşar. Örneğin bireyin hayalini kurduğu mesleğe ilişkin eğitim programını üniversite giriş sınavında kazanması, fakat okuyacağı programın yüksek ücretli bir program olması gibi.

*Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:* Amaç çatışmaları arasında en stres yaratıcı çatışma türüdür. İki veya daha fazla amacın her birinin olumlu ve olumsuz özellikler taşımasıdır

**Rol çatışması**, rol alıcısının birbiriyle çelişen, uyumsuz veya birbirini dışlayan iki veya daha fazla eylemi gerçekleştirmek zorunda olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Rahim, 2000, s.99). Rol, bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlevdir (Tekarslan, 2000, s.251). Sahip olunan her role ilişkin beklentiler oluşmuştur. *Rol beklentileri*, bireyin rolüne ilişkin yapması ve yapmaması gerekenleri gösteren, bireyin rolüne ilişkin sergilediği performansa dair başkalarının zihninde oluşan değerlendirme standartlarıdır. Bu beklentiler, iletişim yoluyla bireye aktarılır. Role ilişkin beklentileri

# ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ-I

gönderen kişiye *rol göndericisi*, mesajı alan kişiye ise *rol alıcısı* denir Bu çatışma türü dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır:

- ✚ *Rol Göndericinin Kendi İçindeki Çatışması*
- ✚ *Göndericiler Arası Rol Çatışması*
- ✚ *Roller Arası Çatışma*

**Bireyler Arası Çatışma:** Bireyler arası çatışma, etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık ve farklılığı ifade eder Bireyler arası çatışma, genellikle engellenme ile sonuçlanır. Engellenme, bireyin arzuladığı bir hedefe ulaşma güdüsünün (ya da yeteneğinin), herhangi bir engel tarafından durdurulması durumunda ortaya çıkar Bireyler arası çatışma yaşayan kişiler, engellenme ile karşılaşır ve bu duruma yönelik birtakım savunma mekanizmaları geliştirirler. Her ne kadar engellenme karşısında gösterilen tepkiler, içinde bulunulan durumun koşullarına ve bireyin bunları algılayış tarzlarına göre değişse de (Şerif ve Şerif, 1996, s.382), temelde ortak üç çeşit savunma mekanizması vardır. Bu mekanizmalar Saldırganlık, Uzlaşma ve Çekilme'dir.

**Grup Düzeyinde Çatışma:** Grup düzeyindeki çatışmalar, grubun kendi içinde yaşadığı ve gruplar arasında yaşanan çatışma olarak ikiye ayrılmaktadır.

**Grup İçi Çatışma:** Bu çatışma türü, grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimi biçimlendiren hedef ve ilgilerin farklılığına ve üyelerin ortak bir hedefe varmak için birbirlerine bağımlı olma derecesine göre şekillenen bir süreçtir (Korsgaard ve diğerleri, 2008, s.1227). Grup içindeki birey veya bireylerin değerleri, statüleri, rolleri grup içindeki diğer bireylerden farklı olduğunda grup içi çatışmaların yaşanma sıklığı artmaktadır. Bu çatışmada grup normları da önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, birey sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için grubun içerisinde kalmak istiyordur, fakat grup normlarıyla da ters düşmektedir. Grup içi çatışmanın ortaya çıkma olasılığını arttıran çeşitli durumlar bulunmaktadır. Bu durumlar şu şekilde belirtilebilir:

- Grubu ilgilendiren bir sorunun ortaya çıkması,
- Grup liderinin davranışları ile grup üyelerinin beklentilerinin birbirine uymaması,
- Çevrenin, gruba yeni değerler benimsemesi konusunda baskı yapması,
- Bireyin grup içindeki rolü ve grup dışındaki rolü arasında uyumsuzluk olması,
- Grup üyelerinin toplumun farklı kesimlerinden gelmesi

**Gruplar Arası Çatışma:** İki veya daha fazla grup arasında uyumsuzluk nedeniyle ortaya çıkan çatışmalar, gruplar arası çatışmayı ifade etmektedir. Özellikle iki takım arasında yaşanan çatışma, departmanlar arası çatışma, gruplar arası çatışmaya örnek verilebilir. Gruplar arası çatışma, iç grup ve dış grup ayrımının katı bir şekilde yapılmasına neden olur. Üyelerin sevdikleri bir grup, iç grup olarak tanımlanırken; başka gruplar, dış grup olarak tanımlanmaktadır (Şerif ve Şerif, 1996, s.751). Bireyler bir araya geldiklerinde ve ortak amaçlara ulaşmak için uyum içinde çalıştıklarında, iç grup oluşmaktadır.

**Örgüt Düzeyinde Çatışma:** Birey ve grup dışında çatışmaların sıklıkla görüldüğü bir diğer yer örgütlerdir. Örgüt düzeyindeki çatışmalar, örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

**Örgüt İçi Çatışma:** Örgüt içerisinde potansiyel çatışma yaratacak koşulların sayısı oldukça fazladır. Özellikle, örgütte kaynakların kıtlığı göz önüne alındığında, birey, grup ya da departmanların amaçlarına ulaşmak için kaynak dağılımında çatışma yaşanması yüksek bir olasılıktır. Örgüt yapısı, örgüt kültürü, yönetici-çalışan ilişkisi gibi birçok faktör, örgüt içindeki ilişkileri ve çatışma düzeyini yakından etkilemektedir. Örgüt içindeki çatışmaları dikey çatışma ve yatay çatışma adı altında incelemek mümkündür:

- **Dikey Çatışma:** Örgütte farklı kademeler ve statüler arasında meydana gelen çatışmadır. Bu tür çatışmalara genelde üstlerin astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları sonucunda rastlanır.

## ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ-I

---

- *Yatay Çatışma:* Bir örgütte aynı kademe veya statüde olan bireyler arasında yaşanan çatışma yatay çatışmadır. Çıkar çatışmaları, amaç farklılıkları, kaynak kıtlığı bu tür çatışmanın sebepleri arasındadır

**Örgütler Arası Çatışma:** Örgütler arası çatışma, iki veya daha fazla örgüt arasındaki ilişkiden kaynaklanır. Bir örgüt, üretim yapabilmesi için kendisine mal tedarik eden diğer bir örgütle zamanında gelmeyen mallar için çatışma yaşayabilir. Örneğin yiyecek sektöründe faaliyet gösteren bir şirkete mal tedarik eden diğer bir şirketin ürettiği mallara ilişkin olumsuz görüntülerinin internet ortamında yer alması ve bunun üzerine oluşan tepkiler üzerine alım yapan şirket ve tedarikçi şirket çatışma yaşayarak yollarını ayırabilirler. Ya da rakip takım, diğer takımın oyuncuları hakkında asılsız haberleri medyaya sızdırdığında çatışma olgusu ile karşı karşıya kalınır.

**Bu Özetin tamamını,Çıkmış Sorularını,Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...**

**Tıklayınız** 

<https://www.kolaysinavlar.com/catisma-ve-stres-yonetimi-i-cmh201u?search=cmh201u>