



16. ÇATIŞMA VE STRES YÖNETİMİ

- 
-
- ÖĞR. GÖR. ORHAN ŞENSES
 - •osenses@trabzon.edu.tr



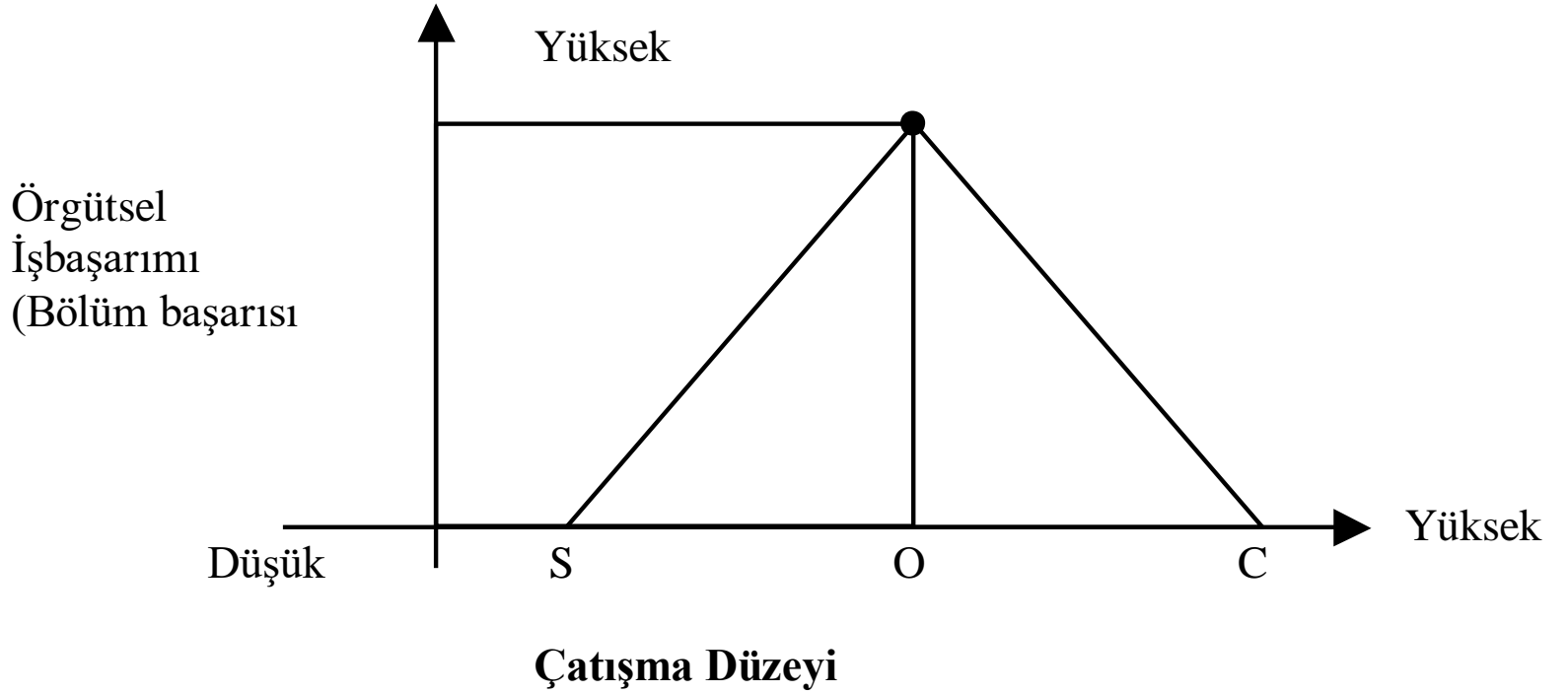
ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışmanın Tanımı

- Çatışmanın literatürde çok değişik tanımlarına rastlanmaktadır.
- **Sözlük anlamı ile çatışma,**
- **insanlar arasında anlaşmazlık, geçimsizlik ve uyuşmazlık, rekabet, tartışma, ihtilaf, zıtlık anlamına gelmektedir.**

- Çatışmanın kesin bir tanımını yapmak oldukça zordur çünkü çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadır.
- Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli çok çeşitlidir.
- Çatışma iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Çatışmalarla Örgütsel İş Başarımı Arasındaki İlişki



Çatışmanın Yararları

□ Daha iyi ilişkilerin oluşturulması:

- Birey, gerçek düşüncelerini ve duygularını açıklamada kendini daha rahat hissetmeye başlamasının sonucu olarak daha iyi ilişkiler kurabilir.
- İçten pazarlıkların ve kurgu hesaplaşmaların azalması, bireyin daha az stresli bir iş günü geçirmesine katkı sağlar.

Çatışmanın Yararları

□ Psikolojik olgunluk:

-
- Çatışma bireylerin başkalarının düşüncelerini ve bakış açılarının dinleyebilmelerine, kabul edebilmelerine ve daha az ben merkezli olmalarına yardımcı olur.
 - Çatışma sürecinde güçlüklerin üstesinden gelebilme bireyin kendine güveninin artmasını sağlar.



- **Bireyin kendine saygısının geliştirilmesi:**

- Birey eleştirileri kişiliğine yönelik algılamamayı öğrenir ve kendisi hakkında daha olumlu düşünceler geliştirir.
- **Bireysel gelişim:** Birey çatışmayı engellemede ve çözümlenmede daha girişkenleşir, daha çok öğrenir ve başkalarının desteğini kazanır.



- **Etkililiğın ve verimliliğın geliştirilmesi:**

- Bireyler çabalarını, daha iyi sonuç elde edebilecekleri alanlarda yoğunlaştırarak işlerini daha verimli ve etkili bir biçimde yapabilirler.



- Problemlerin farkına varmak ve problemleri tanımak:

- Kaygıların, korkuların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması;
- kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, haksızlık, eşitsizlik
- gibi örgütlerde etkililiğe engel öğelerin belirlenmesine yardımcı olur.



- **Daha iyi çözümler oluşturmak:**

- Karşıt görüşlerin tartışılması farklı perspektifleri dikkate alarak düşüncelerin entegre edilmesini ve konuların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesini sağlar.

- **Örgütsel değişimi sağlamak:**

- Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin, yapıların ve amaçların sorgulanması ve değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşumuna destek sağlar.



- **Monotonluğu azaltmak:**

-
- Çatışma sürecinde hareketlilik, uyarma ve katılma, günlük rutinlerdeki monotonluğu ortadan kaldırarak işi zevkli hale getirebilir.




- **Ahenkli bir takım çalışmasının oluşturulması:**

-

- Yöneticiler ve personeller iç ve dış müşterilerin ihtiyaçlarına karşılama üzerinde yoğunlaşabilir. İlişkilerde farklılıklar kabul edilerek ya da farklılıklar üzerinde uzlaşma sağlanarak daha uyumlu çalışan bir takım oluşturulabilir.

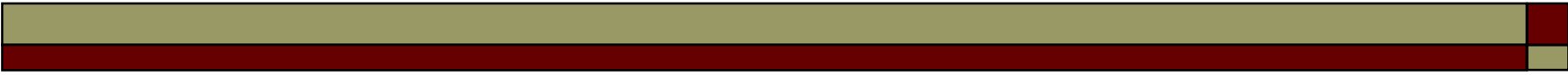
Çatışma Yönetimi

- Yönetimin temel amaçlarından biri :
- örgüt içerisindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirmek,
- davranışlar arasında uyum sağlamak ve istendik davranışlar oluşturmaktır.
- Gerek çalışanlar arasında ve gerekse yönetim ile ilişkilerinde çeşitli nedenlerden dolayı oluşan (algılama ve değer yargılarındaki farklılıklar, çıkar ve amaç farklılıkları vb) farklılıklar potansiyel çatışma kaynaklarıdır.

- 
- Bu çatışmalar kimi zaman açık bir biçimde ortaya çıkabilir,

 - bazen de su yüzüne çıkmamakla birlikte, süregeldiği için hem örgütsel hem de bireysel davranışlarda ussalıktan ayrılarak davranış bozukluklarına neden olabilir.
 - Bu durum ise örgütün etkinliğini ve insan gücü kaynaklarının verimliliğini olumsuz yönde etkilediği gibi, **eğer iyi bir şekilde yönetilmez ise yıkıcı ve trajik sonuçlara yol açabilir.**

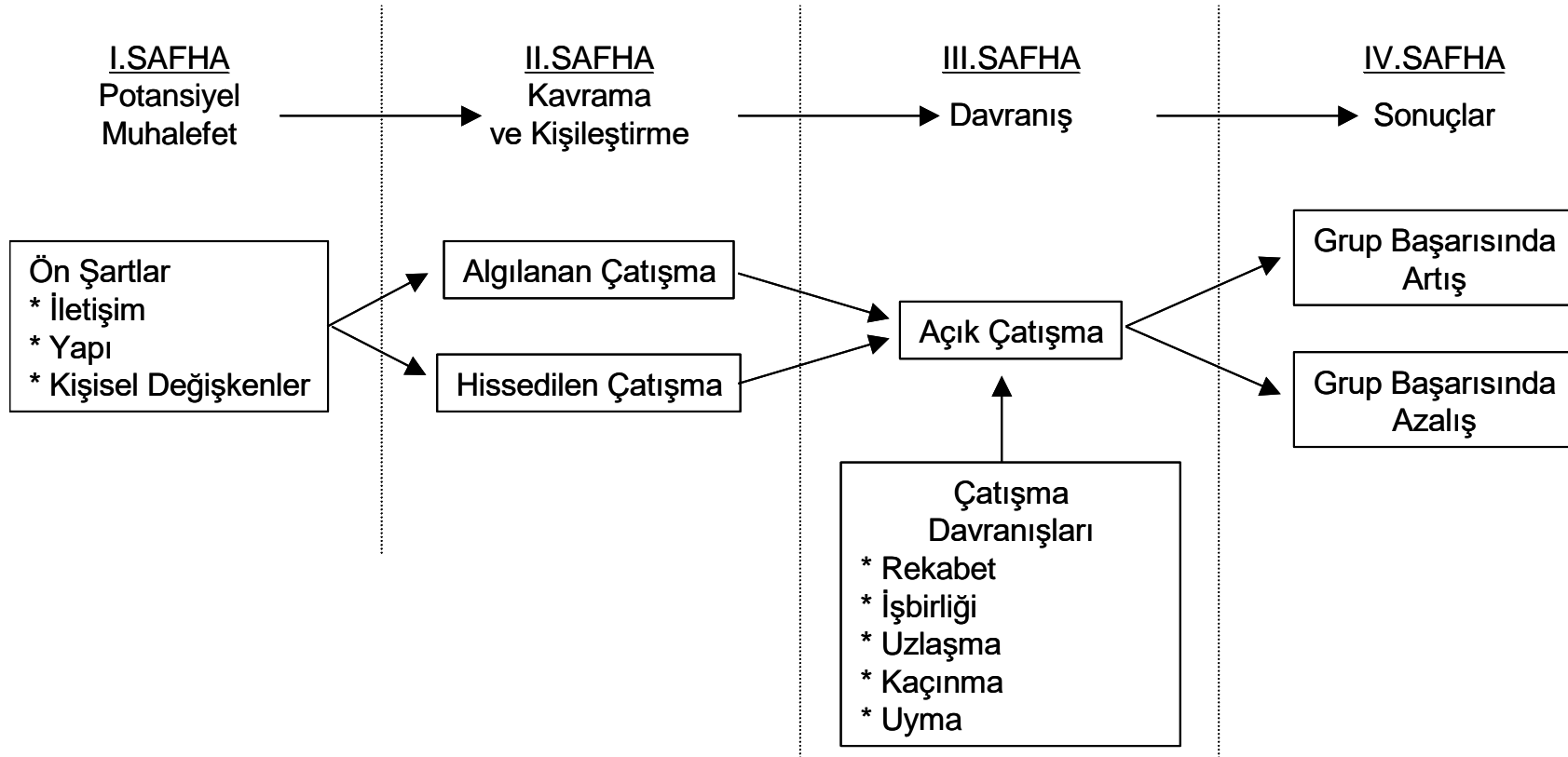
-
- Örgütsel çatışma, örgütsel yaşamın doğal bir sonucudur ve ne kadar dikkat edilirse edilsin çatışmanın ortaya çıkması engellenemez.
 - Çoğu zaman için, örgüt amaçları ile bireysel ihtiyaçların uyumsuz olması nedeni ile çatışma kaçınılmazdır ve etkisi örgütün tüm katılımcıları tarafından hissedilir.
 -

- 
-
- Yöneticilerin görevi gerek örgüt içerisinde bireysel ve gruplara arasında ve gerekse örgütsel düzeyde görülen çatışmayı dikkatli bir biçimde yönetmektir.

Çatışmanın Nedenleri

- ❑ İşler Arası Fonksiyonel Karşılıklı Bağıllık
- ❑ Belirli Kaynakların Paylaşılması
- ❑ Amaç Farklılıkları
- ❑ Algılama Farklılıkları
- ❑ Yönetim Alanı İle İlgili Belirsizlik
- ❑ Yöneticilik Tarzları Arasındaki Farklılıklar
- ❑ İşçi-İşveren İlişkilerindeki Kutuplaşmalar
- ❑ Kişilik Farklılıkları
- ❑ Yeniliklerin Gerektirdiği Yeni Bilgi Ve Görüşlerden Doğan Anlaşmazlıklar

Çatışma Süreci



Çatışmanın Sonuçları

- Sürecin son halkasıdır.
- Eğer çatışma bireylerin kabul ettiği şekilde karara bağlanırsa, potansiyel çatışma ortadan kalkacaktır.
- Fakat çatışmanın kırıntıları varlıklarını sürdürür.
- Yeni bir çatışma için neden olabilir.

Çatışmanın Sonuçları

- **Örneğin** kıt kaynakların kullanımıyla ilgili tartışmaların sonucu genellikle uzlaşma yoluyla karara bağlanır.
- Bu uzlaşmada hiç bir taraf istediğini tam olarak elde edemediği için,
- bu uzlaşma bir sonraki çatışmanın sebebinin oluşturabilir.

Örgütlerde Çatışma Türleri

A. Taraflara Göre Çatışmalar	B. Nedenlerine Göre Çatışmalar	C. Çıkış Biçimlerine Göre Çatışmalar	D. Örgüt Düzeyindeki Çatışmalar
1. Birey İçi Çatışmalar	1. Amaç Çatışmaları	1. Gizli Çatışmalar	1. Dikey Çatışmalar
2. Bireylerarası Çatışmalar	2. Rol Çatışmaları	2. Algılanan Çatışmalar	2. Yatay Çatışmalar
3. Kişiler ve Gruplar Arası Çatışmalar	3. Kurumlaşmış Çatışmalar	3. Hissedilen Çatışmalar	3. Komuta-Kurmay Çatışmaları
4. Gruplararası Çatışmalar	4. Beliren Çatışmalar	4. Açık (Aşikar) Çatışmalar	
5. Bölümler Arası Çatışmalar			
6. Örgütler Arası Çatışmalar			

Çatışmanın Yönetilmesinde Kullanılan Yaklaşımlar

Tek Taraflı Çözüm	Ortak Çözüm	Üçüncü Tarafın Kararı İle Çözüm
İstekleri empoze etme Saldırı Uymama Bağımsız eylem Kaçınma Çekilme	İnformal tartışma Müzakere Uzlaşma Ortak Problem çözme Birleştirme	Yönetmel karar Arabuluculuk Uzlaştırma Yargı kararı Yansız üçüncü taraf müdahalesi Partizan üçüncü taraf müdahalesi

- Bilmezlikten Gelme veya Kayıtsızlık Yaklaşımı
- Geciktirme Yaklaşımı
- İnandırma Yaklaşımı


- Yumuşatma Yaklaşımı
- Üstün (Yüce) Amaçlar Saptama Yaklaşımı
- Problem (Sorun) Çözme Yaklaşımı
- Üçüncü Bir Tarafın Yargısı Yaklaşımı
- Ortak Düşman Saptama Yaklaşımı
- Pazarlık Etme ve Karşılıklı Ödün Verme Yaklaşımı
- Oylama Yöntemi
- Çatışmanın Etkilerini Değerleme Yöntemleri
- Meşgul Etme Yöntemi
- Kaynakların Arttırılması (Yeni Olanaklar Bulunması) Yöntemi
- Örgütsel Önlemler Alma Yöntemi




STRES YÖNETİMİ

□ STRESİN TANIMI

-
- Stres sözcüğü, Latince "estricitia"dan gelmektedir.
- Stres, 17. yy.da felaket, bela, musibet, dert, keder, elem gibi anlamlarda kullanılmıştır.
- 18 ve 19. yy da ise, kavramın anlamı değişmiş ve
- güç, baskı, zor gibi anlamlarda objelere, kişiye, organlara ve ruhsal yapıya yönelik olarak kullanılmıştır.

- 
- Buna bağlı olarak da stres,
 - nesne ve kişinin bu tür gçlerin etkisi ile biçiminin bozulmasına, çarpıtılmasına karşı bir direnç anlamında kullanılmaya başlamıştır.
 - Stres, vücudun çeşitli içsel ve dışsal uyaranlara verdiği otomatik tepki.

- 
- **Stres kavramına**, öncelikle fizik ve mühendislik
 - **bilimlerinde daha sonra ise tıp, biyoloji,**

psikoloji ve yönetim bilimlerinde yer verilmiştir.

 - **Stres genellikle negatif bir kavram** olarak düşünülür.
 - Oysa stres her zaman zarar verici, kötü, kaçınılması gereken bir durum değildir.
 - İstek, ihtiyaç ve kısıtlamalarla ilgili olan **bu kavram bazen olumlu bir durumu ifade edebilir.**

- . Terfi etmek, ünlü olmak, evlenmek gibi insanlar tarafından arzulanan olaylar **olumlu strese örnek** olarak verilebilir.
- Ölüm, işsiz kalmak, meslekte gereken ilerlemeyi sağlayamamak gibi kısıtlamalar ve kayıplar ise **olumsuz strese örnektir**.
- **Olumlu stres** kişiyi güdüleyip teşvik ederken, **olumsuz stres**, ruhsal ve bedensel açıdan zarar verici sonuçlara neden olur.

STRESİN KAYNAKLARI

- **STRES KAYNAKLARINI dört ana başlık altında inceleyebiliriz.**
- **Birincisi;** iş görenin işinden kaynaklanan öğeler,
- **ikincisi;** iş ortamından ve işin kendisinden kaynaklanan öğeler,
- **üçüncüsü;** çevresel faktörler, ve
- **dördüncüsü;** bireysel öğelerdir.

- **Örgütlerdeki stres kaynaklarını ise,**
Luthans dört grupta toplamaktadır.
-

-
- **Bunlar:**
- 1.Örgütsel politikalar,
- 2.Örgütün yapısal özellikleri,
- 3.Fiziksel koşullar ve
- 4.Örgütsel süreçlerdir.

-
- Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça, bireyi etkileyen stres kaynakları buna paralel bir biçimde artış göstermekte ve
 - örgütün daha zor denetleyebileceği bir duruma gelmektedir.

Stres Belirtileri

1. Fiziksel Belirtiler:

Baş ağrısı, düzensiz uyku, sırt ağrıları, çene kasılması veya diş gıcırdatma, kabızlık, ishal ve kolit, döküntü, kas ağrıları, hazımsızlık ve ülser, yüksek tansiyon veya kalp krizi, aşırı terleme, iştahta değişiklik, yorgunluk veya enerji kaybı, kazalarda artış.

2. Duygusal Belirtiler:

Kaygı veya endişe,
depresyon veya çabuk ağlama,
ruhsal durumun hızlı ve sürekli değişmesi,
asabilik,
gerginlik, özgüven azalması veya güvensizlik
hissi, aşırı hassasiyet veya kolay kırılabilirlik,
öfke patlamaları, saldırganlık veya
düşmanlık duygusal olarak tükendiğini
hissetme.

3. Zihinsel Belirtiler:

Konsantrasyon, karar vermede güçlük, unutkanlık, zihin karışıklığı, hafızada zayıflık, aşırı derecede hayal kurma, tek bir fikir veya düşünceyle meşgul olma, mizah anlayışı kaybı, düşük verimlilik, İş kalitesinde düşüş, hatalarda artış, muhakemede zayıflama.

4. Sosyal Belirtiler:

İnsanlara karşı güvensizlik,
başkalarını suçlamak,
randevulara gitmemek veya çok kısa zaman
kala iptal etmek,
insanlarda hata bulmaya çalışmak ve sözle
rencide etmek,
haddinden fazla savunmacı tutum,
birçok kişiye birden küs olmak,
konuşmamak.


□ **Stres Yönetiminde**

□ **Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri**

- Stresin kontrolü bireysel bir sorundur.
- Bazı insanlar stres belirtilerini tanırlar ve bu belirtilerden yola çıkarak stresin etkilerini azaltmaya çalışırlar.
- Bazıları ise, yorgunluk, baş ağrısı gibi belirtilerin nedenleri hakkında yeterince bilinçli değildirler.

□ **Stres Yönetiminde Bireysel Başa Çıkma Yöntemleri**

-
- John Howard ve Herman L. Hoeh isimli araştırmacılar, stresin kontrolü için şu telkinlerde bulunmaktadırlar:

- 
- Hayatınızın temposunu değerlendiriniz.
 - Stresin gerçek sınırlarını tanıyınız.
 - Stres yaratan olayları öngörünüz.
 - Gücünüzün belli bir kısmını saklayınız.
 - Stres yaratan bir durumdan bir anda kendinizi çekerek stresör hakkında düşünme imkanı yaratınız.
 - Yetkilerinizin bir kısmını ilgili kişilere devrediniz.

□ Stres Yönetiminde

□ Örgütsel Başa Çıkma Teknikleri

-
- İş gören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını,
- özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sisteminin,
- hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının,
- yetersiz fiziki çevrenin
- başlı başına stres kaynağı olduğunu bilmekteyiz.

□ **Stres Yönetiminde Örgütsel Başa Çıkma Teknikleri**

-
- İş gören bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır.

-
- Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirilmelidir.

-
- **Örgütsel stresin azaltılması için kullanılabilir genel stratejiler arasında şunları saymak mümkündür;**

1. **Yönetim iş görenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir.**

İşletmenin örgütsel işleyişi planlanırken;
yapıyı merkeziyetten uzak,
katılımcılığı destekleyici,
ortak karar vermeyi özendirici,
ast üst arası iletişim engellerini yok edici bir
organizasyon geliştirilirse,
yalnızlık, desteksizlik ve aşırı işbölümünün
yarattığı olumsuz stres, önemli ölçüde
engellenecektir.

2. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yapmak gerekir.

Sürekli tekdüze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir müddet sonra iş görenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar.

Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut, derinlik ararlar.



Yönetim yapacağı düzenlemelerle iş görenlerin
yaptıkları işi zenginleştirmelidir.

İş içerik olarak zenginleştirilip, kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir,

önüne başarı fırsatları çıkarılabilir,

kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir

3. Örgütsel Rollerin Belirlenmesi ve Çatışmaların Azaltılması:

Rol çatışması ve belirsizlikler, bireysel stres kaynaklarının başında gelmektedir.

Yöneticiler, örgütsel rollerin belirsizliğini ve çatışmalarını ortadan kaldırarak bunun neden olduğu stresi azaltabilirler.

Her görev, iş görene destek olacak açık beklentileri ve gerekli bilgiyi içermelidir.

Rol Çatışması ve Rol Pekişmesi :

□ Rol Çatışması:

- Birey bir toplumda aynı anda birçok statüye sahiptir ve aynı anda bu statülerin gerektirdiği rolleri yerine getirmek zorundadır. Bireyin rollerinden bir tanesinin, başka bir rolün gerektiği gibi davranmasını güçleştirmesine "**rol çatışması**" denir.

Örneğin: bir okul müdürünün evinde de çocuklarıyla resmi bir ilişki kurarak "baba" rolünün gereklerini yerine **getirememesi.**

- <http://www.forumsal.net/sosyoloji/503933-rol-catismasi-ve-rol-pekismesi-nedir.html>

Rol atışması ve Rol Pekişmesi :

□ Rol Pekişmesi:

- Bir rolün, bireyin diğer rolünü yerine getirmesini kolaylaştırmasına da
- "rol pekiştirmesi" denir.
- **Örneğin:** anaokulu öğretmeni olan bir annenin, çocuklarını eğitirken bu bilgisini kullanması.

İyi bir organizasyon, yeterli hizmet içi eğitimi
ve bizzat iş üzerinde verilecek bilgi ve
eğitim, kişilerin ne yapacaklarını gösteren
görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız
bilgi istemeyi engellemeye dönük
düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişilerarası
çatışmayı önemli ölçüde azaltabilir.

4. İyi ve açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir.

Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ise ve kişiler tarafından kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir.

İş gören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır.

5. İşyerinde Neşeli Bir Ortam Yaratmak:

Büyük örgütlerin çoğu, işyerinde neşeli bir ortam yaratmanın önemini kavramış olduğundan, bu örgütlerde iş görenler arasında mizah ve şakanın kullanılması teşvik edilmektedir. İşyerinde mizahın ve insanları güldüren etkinliklerin artırılması, mevcut stres kaynaklarını azaltmakta ve iş görenlerin verimliliklerini arttırmaktadır.

6. Performans değerlemede ve ücretlendirmede adil olmak.

Performans değerleme ve ücretlendirmenin bilimsel ve objektif kriterlere göre yapılması örgütsel stresi azaltmada rol oynamaktadır.