

# ÜNİTE 1

## Çatışmanın Doğası: Tanımı, Türleri ve Süreci

### 1. Çatışma nedir?

Çatışma, uygun olmayan veya istenmeyen olarak algılanan uyarıcı bir eylemi içermektedir, önemli olan nokta, çatışmanın varlığından bahsedebilmek için çatışmanın taraflar arasında algılanıyor olması gerekir. Çatışma için kullanılan kavramlar şu şekilde belirtilebilir:

- a) Engellenme
- b) Uyumsuzluk
- c) Uyuşmazlık
- d) Anlaşmazlık
- e) Zıtlasma
- f) Direnme

### 1. Çatışmaya ilişkin genel yaklaşımlarda değişim süreçleri nasıl incelenir, açıklayınız?

Çatışmaya ilişkin yaklaşımlardaki değişim süreci Geleneksel, İnsan İlişkileri ve Etkileşimci yaklaşımlar çerçevesinde de incelenebilmektedir.

**Geleneksel yaklaşıma göre çatışma**, kaçınılması gereken ve örgütlere zarar veren bir olgudur. Her çatışma, konusu ve sebebi ne olursa olsun örgüte zarar verir ve çatışmayı çözmek yönetimin sorumluluğundadır. Çatışmanın doğmasına zayıf iletişim, bireyler arasında açık olmayan ve güven içermeyen ilişkiler, çalışanların beklentilerine ve ihtiyaçlarına zamanında cevap veremeyen yöneticiler neden olmaktadır. Bu düşünce 19.yy'ın ortalarında başlamış ve 1940'ların ortalarına kadar

**insan ilişkileri yaklaşımı** 1940'ların sonları veya 1950'lerin başından itibaren hâkim olmuştur. Bu yaklaşıma göre örgütler, doğaları gereği çatışma yaşamaktadırlar ve onlar için bu çatışma kaçınılmazdır. Bu nedenle de çatışmanın varlığı kabul

edilmelidir.

**Etkileşimci yaklaşım ise** her çatışmayı örgüt için faydalı kabul etmemektedir. Belli bir yoğunluğun

üstünde olan çatışmalar örgütün etkinliğine zarar verebilir. Yoğun ve şiddetli yaşanan bir çatışma ise

çalışanların iş tatminlerinin düşmesine, işe devamsızlık ve işe gelmeme oranlarının artmasına ve

dolayısıyla örgütün verimliliğinin azalmasına neden olmaktadır.

### **3. Yönetici, karşılaştığı çatışmaları tanımlamak için kendine hangi soruları sorabilir?**

- 1) Taraflar çatışmaya düşmanca mı yaklaşmaktadırlar?
- 2) Çatışmanın sonucunun örgüt için zararlı olma ihtimali var mıdır?
- 3) Tarafların çatışmadan olası kayıpları, olası kazançlarından fazla mıdır?
- 4) Tarafların enerjisi, çatışma nedeniyle hedefleri başarmadan uzaklaşmakta mıdır?

### **4. Çatışma türlerini ve tanımlarını yazınız?**

#### **Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışma**

Fonksiyonel çatışma, örgüt için sağlıklı ve yapıcı bir çatışmayı ifade ederken, fonksiyonel bir çatışma, *görevlere* odaklanır; fonksiyonel olmayan çatışma, sağlıklı olmayan ve yıkıcı çatışmaları ifade etmektedir. Fonksiyonel olmayan çatışma, *ilişkilere* odaklanır.

Kişisel anlaşmazlıklar ve tartışmalar söz konusu ise bu tür çatışmaya **duygusal çatışma** denir ve bu tür çatışmanın da örgüt için zararlı olduğu kabul edilir

Mevcut görevin daha iyi yapılması, hedeflere daha etkin ulaşılması konusunda farklı fikirler söz konusu ise bu tür çatışmaya **bilşsel çatışma** denir..

### **5. Çatışma düzeylerine göre kaç grupta sınıflandırılır?**

Çatışma, **birey, grup ve örgüt** olmak üzere üç düzeyde kendini göstermektedir.

#### **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 çatışmayı, Amaç Çatışması ve Rol Çatışması şeklinde iki kısımda incelemek mümkündür:

**Amaç çatışması**, bir amaca ulaşmanın diğerini elde etme olasılığını dışarıda bırakmasını ifade eder

Bireyin kendi içinde yaşadığı **dört çeşit amaç** çatışması söz konusudur. Bunlar şu şekilde açıklanabilir:

**1.Yaklaşma-Yaklaşma Çatışması:** Birey, çekici bulduğu *iki alternatif arasından birini seçmek durumunda olduğunda, içinde bulunduğu çatışma türü* yaklaşma-yaklaşma çatışmasıdır. Örneğin, iki olumlu iş teklifi alan bireyin bir işi seçmek durumunda olması veya yöneticinin proje sorumlusunu belirlemek için eşit düzeyde yetenekli olan iki tane çalışanın olması yaklaşma-yaklaşma çatışması içerisinde düşünülebilir. Eş seçimi, iş seçimi, yatırım kararı, ev alma, araba alma kararı gibi büyük önem arz eden durumlarda bu tür çatışmanın yaşanması söz konusudur.

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

**3.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.

**4.Çoklu Yaklaşma-Kaçınma Çatışması:** Amaç çatışmaları arasında en stres yaratıcı çatışma türüdür. İki veya daha fazla amacın her birinin olumlu ve olumsuz özellikler taşımasıdır. Örneğin birey, mezun olduktan sonra yüksek lisans yaparak kariyer imkânlarını artırmak istiyordur. Fakat hem okul ücretleri çok pahalıdır hem de yüksek lisansa ayırması gereken süre çok uzundur. Yüksek lisans yapacağı sürede askerliğini yaparak zaman kazanmış olur ve de daha kolay iş bulabilir. Fakat askerlik

yaptıktan sonra yüksek lisans için yaşı ilerlemiş olacaktır ve bir daha bu şansı elde etmesi zor olabilir. Bu tip çatışmaların birey üzerinde olumlu etkileri olabilir.

**Rol çatışması**, rol alıcısının birbiriyle çelişen, uyumsuz veya birbirini dışlayan iki veya daha fazla eylemi gerçekleştirmek zorunda olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Rol, bireyin yerine getirmek zorunda olduğu işlevdir.

*Rol beklentileri*, bireyin rolüne ilişkin yapması ve yapmaması gerekenleri gösteren, bireyin rolüne ilişkin sergilediği performansa dair başkalarının zihninde oluşan değerlendirme standartlarıdır. Bu *çatışma türü dört farklı şekilde* ortaya çıkmaktadır:

1. *Rol Göndericinin Kendi İçindeki Çatışması*: Rol göndericisinin rol alıcısına birbiriyle çelişen, birbiriyle uyuşmayan mesajlar göndermesi bu başlık altında düşünülebilir. Örneğin bir yöneticinin, çalışana daima dürüst davranması gerektiğini söylerken, diğer taraftan çalışana ihaleyi kazanmak için rüşvet vermesi gerektiğini söylemesi gibi...

2. *Göndericiler Arası Rol Çatışması*: Rol alıcısının, rol göndericilerden rol davranışına ilişkin birbiriyle çelişen mesajlar alması göndericiler arası rol çatışmasını tanımlamaktadır. Örneğin bir baba çocuğuna "senin futbolcu olmanı istiyorum" derken; annenin çocuğuna "senin futbolcu olmanı istemiyorum" demesi gibi.

3. *Roller Arası Çatışma*: Bu tür bir çatışma, bireyin beklentileri birbirine uymayan birden fazla role sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin işi için sürekli seyahat etmesi gereken bir kişinin, aynı zamanda ailesiyle daha fazla vakit geçirmek istemesi roller arası çatışmaya bir örnektir. İş ve aile çatışması günümüzde en çok yaşanan çatışma türleri arasında yer almaktadır.

4. *Kişi-Rol Çatışması*: Kişi-rol çatışması, rolün gerekliliklerinin bireyin değerleri, inançları, tutumları veya mesleki davranışlarıyla uyuşmamasıdır. Örneğin, çocukları sevmeyen birisinin öğretmen olması gibi... Belirsizliğe karşı toleransın düşük olması, bireyin rol belirsizliğinin olumsuz sonuçlarını daha yoğun olarak yaşamasına neden olmaktadır. Rol çatışması ve rol belirsizliği, bireylerin yaşadıkları stresin en önemli kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

### ***Bireyler Arası Çatışma***

Bireyler arası çatışma, etkileşim içinde bulunan iki veya daha fazla kişinin arasındaki uyuşmazlık, anlaşmazlık ve farklılığı ifade eder , genellikle engellenme ile sonuçlanır.

**1. Saldırganlık (Aggresive), saplanma, yer değiştirme ve olumsuz tutum takınma** olmak üzere üç çeşit mekanizmadan oluşmaktadır. *Saplanmada* birey, çatışmaya saplanır kalır veya çatışmayı çözmeyeceği gayet belirgin olan bir davranışı sergilemeye devam eder. Örneğin ekonomik kriz nedeniyle maaşlarında belli bir düşüş yaşayan çalışanın, yöneticisine kızdığı için sürekli olarak işyerindeki makinelere zarar vermesi gibi. *Yer değiştirmede* birey, çatışmanın nedeni olmayan başka bir kişiye sinirini veya saldırganlığını yansıtmaktadır. Önceki örnekten devam edersek, maaşı düşen

bireyin sinirini çalışma arkadaşından çıkarması gibi. *olumsuz tutum takınmada* birey, sorunu çözmeye yönelik her girişime karamsar yaklaşmakta; pasif veya aktif bir direnme sergilemektedir. Örneğin yönetici, maaşların düşmesi nedeniyle ücretsiz servis veya yemek teklifi sunmakta, fakat çalışan bu girişimlerin hiç birini kabul etmemektedir.

**2. Uzlaşma** , çatışma yaratan durumda çatışma için en iyisini yapmayı amaçlar. Bu mekanizma, dengeleme, mantığa büründürme ve özdeşim mekanizmalarından oluşmaktadır. *Dengelemede*, birey olumsuz bir durumu telafi etmek için enerjisini başka bir eylemde kullanmaya çabalamaktadır. Örneğin, ailesiyle iyi ilişkileri olmayan bir kişinin, zamanının birçoğunu sokak çetesinde geçirmesi gibi. *Mantığa büründürme* ise, bireyin tutarsız veya istenmeyen davranışlara, inançlara, kendince kabul edilebilir açıklamalar getirmesidir. Örneğin, babasının rüşvet aldığını öğrenen çocuğun "maddi durumumuz çok kötü, hem de bu işi herkes yapıyor" diyerek durumu kendince kabul edilebilir göstermesidir. *Özdeşimde* ise birey, bir diğer kimsenin davranışını gözlemleyerek, kendi davranışını ona göre oluşturur. O kişinin değer ve inançlarını benimser.

**3. Çekilme**, bireyin fiziksel ve psikolojik araçları kullanarak, çatışma yaratan durumdan uzaklaşmaya çalışmasını ifade etmektedir. **Kaçma/Çekilme, dönüşme ve hayal kurma**, çekilme mekanizması içerisinde yer almaktadır. *Kaçma/Çekilme*, bireyin fiziksel veya ruhsal olarak çatışma yaratan durumdan kaçmasını veya çekilmesini ifade etmektedir. Fiziksel olması, kaçma; ruhsal olması ise çekilme kavramıyla ifade edilmektedir. *Dönüşmede* duygusal çatışmalar, fiziksel belirtilere dönüşür. Son olarak, *hayal kurmada* , günlük hayaller kurularak, mevcut çatışmalı durumdan kurtulmaya çalışılır.

## **6. Grup Düzeyinde Çatışma hakkında kısa bilgiler veriniz?**

### **Grup İçi Çatışmaya neden olan belirtiler:**

- 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. 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.

### **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( yüzde yüz çıkar buradan soru...)**

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

*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. Rakip takım, diğer takımın oyuncularını hakkında asılsız haberleri medyaya sızdırdığında çatışma olgusu ile karşı karşıya kalınır. Yöneticiler, gizli çatışmaları gözlemlemeli ve zamanında müdahale etmelidirler

## 7. Çatışma süreci nedir, kaç grupta incelenir?

Pondy (1967), çatışmayı bir süreç olarak modellemiştir. Bunlar, Potansiyel (Gizli) Çatışma, Algılanan Çatışma, Hissedilen Çatışma ve Açık Çatışmadır.

**Potansiyel çatışmada**, çatışmaya neden olan koşulların mevcudiyeti söz konusudur. Kıt kaynaklar, amaç farklılıkları, kontrol baskısı, rol çatışması gibi koşulların mevcudiyeti potansiyel olarak çatışma yaratabilirler. Bu potansiyel koşullar pusuda gizlenmiş askerler olarak düşünülebilir ve uygun koşullar oluştuğunda ise çatışma başlar.

**Algılanan çatışma**, potansiyel çatışma koşulları var olmadan ortaya çıkabilir. Bu durum, çatışma yaşayan tarafların birbirlerini yanlış anlamalarından kaynaklanabilir

**Hissedilen çatışma**, çatışma sürecinin duygularla ilgili kısmıdır. Algılanan çatışmadan farklı olarak, çatışma nedeniyle taraflardan biri veya hepsi *gerilim, endişe, engellenme duyguları hissetmeye başlarlar*

**Açık çatışmada**, artık çatışma tarafların davranışlarına yansımaktadır. Bilinçli bir şekilde bir taraf, diğer tarafın amacına ulaşmasını engelleyecek davranışlar sergiler. Bu davranışlar, sözlü, yazılı ve fiziksel saldırıları içerebilir. Bu saldırılar arasında fiziksel olanları, karşı tarafı yaralamayı içeren en olumsuz çatışma sürecini ifade eder.

### **Kısa kısa kısa kısa....akılda kalsın.....**

- Çatışmanın, kaçınılması gereken bir olgu olduğunu, örgüte zarar verdiğini savunan yaklaşım aşağıdakilerden hangisidir? Geleneksel yaklaşım
- Aşağıdakilerden hangisi fonksiyonel olmayan çatışmanın sonuçlarından biride İşbirliğini azaltmasıdır.
- Sakatlandığı için basketbolu bırakmak zorunda kalan bir sporcunun geçimini sağlamak için hiç istemediği halde restoran işine girmesi bu sporcunun kendi içinde yaşadığı amaç çatışmalarından **Kaçınma-Kaçınma** ya oluşturur?
- Basketbol takımına yetiştirilmek üzere yetenekli çocukların seçileceği bir jüride görevli olan koçun oğlunun da bu seçmelere katılması, koçun yaşadığı rol çatışması türlerinden hangisine bir örnek oluşturmaktadır? Roller arası rol çatışması
- Rekabet duygusunu sevmeyen, takım içinde olmaktan hoşlanmayan ve hız-koordinasyon becerileri olmayan bir kişinin voleybolcu olmak istemesi bireyin yaşadığı rol çatışmalarından hangisine örnektir? Kişi-rol çatışması

- Takım koçunun oyunculara karşı aşırı saldırgan davranışlar sergilemesini, oyuncunun "bizim başarılı olmamızı çok istiyor, o yüzden bu kadar sinirli davranıyor" diyerek olumsuz davranışı açıklamaya çalışması aşağıdaki savunma mekanizmalarından Mantiğa büründürmeye örnek oluşturur.
- Futbol takımında oyuncular arasındaki çatışma aşağıdaki çatışma türlerinden Grup içi çatışmaya örnektir.
- İki futbol takımı arasında maç sırasında kavga çıkması aşağıdaki çatışma türlerinden Gruplar arası çatışmaya örnektir.
- İş arkadaşıyla uzun süreden beri devam eden anlaşmazlık nedeniyle bireyin iş arkadaşını yöneticisine şikayet etmesi aşağıdaki çatışma süreci aşamalarından Açık çatışmaya örnek oluşturmaktadır?

## ÜNİTE 2

### ÇATIŞMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

#### 8. Çatışmayı ortaya çıkaran faktörler nelerdir?

Çatışmanın nedenlerini **bireysel, örgütsel ve iletişimden kaynaklanan** nedenler olmak üzere üç başlık altında incelemek mümkündür.

#### **Bireysel Faktörler,**

##### **a) Kişilik Özellikleri**

*Otoriter ve baskıcı kişilik çatışmayı arttırır,*

*Dogmatik kişilik yapısı, yeniliğe, değişime karşı çıkar, Örgütte çalışma arkadaşlarının*

*fikirlerini dinlemeyen, alınan kararlarda onların fikirlerini sormayan, tek başına karar almayı tercih eden*

*kişiler, örgüt içinde hem yatay hem de dikey çatışmalar yaşanmasına neden olurlar.*

*A tipi kişilik yapısına Sinirli, sabırsız, bencil özellikleriyle ön plana çıkan sahip bireyler de*

*diğerleriyle daha sık çatışma yaşamakta ve çatışmayı çözmek için işbirlikçi davranışları daha az*

sergilemektedirler. A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, özellikle bireyler arası çatışma

yaşamaya daha yatkındır.

*Kendini yansıtma* özelliği yüksek olan kimseler ise içinde buldukları durum neyi gerektiriyorsa o

şekilde davranırlar; başarılı tiyatrocular veya politikacılar gibi karşı tarafın duymak istediklerini söylerler (Yani balına göre şerbet verirler diyebiliriz...) *Negatif etkililiği* olan, bir başka ifadeyle olaylara karamsar yaklaşan ve sürekli olumsuz düşünen bireyler ise en fazla çatışma yaşayan kişiler olarak nitelendirilir. İş-aile çatışması yaşayan bireylerin genellikle negatif etkililiği yüksek olan ve A tipi kişilik özellikleri taşıyan bireyler olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Tam tersi olan *pozitif etkililik* ise bireyin kendisi hakkında, diğerleri hakkında ve dünya hakkında olumlu görüş ve hislere sahip olmasıyla ilgilidir. Bu kişiler, kendileriyle daha barışıktırlar; diğerlerine yardım etmeyi severler ve gelecek hakkında umut taşıyan düşüncelere sahiptirler.

Kişilik özellikleri çatışmanın sıklığını, yoğunluğunu değiştirdiği gibi, çatışmaya verilen tepkileri veya çatışma yönetimi davranışlarını da etkilemektedir.

Dışa dönük kişiler, enerjik, sosyal, eğlenceli özellikleri ile çatışmaya daha yapıcı yaklaşabilirler; fakat bu kişilerin aynı zamanda zorlayıcı, iddiacı, baskıcı, sinirli olmaları, dışa dönük kişilik boyutu ile çatışma arasındaki olumlu ilişkiyi değiştirebilir. İçe dönük kişiler ise sosyal olmayı sevmeyen, arkadaş sayısı daha az olan, yalnız kalmayı tercih eden kişilerdir

*Kendilik algısı*, kişinin diğer kişilerden gelen geri bildirimler ve atıflarla birlikte tecrübeleri ve çevreyi yorumlamalarıyla biçimlenen, kendi hakkındaki bakış açısıdır.

*Kontrol odağı* ise içsel kontrol odağı ve dışsal kontrol odağı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *İçsel kontrol* odağına sahip olan kişiler, başlarına gelen olaylar üzerinde kontrolleri olduğunu düşünürler. Buna karşın dışsal kontrol odağına sahip olan kişiler, başlarına gelen olayları kader veya şans gibi faktörlere bağlayarak, kendilerinin bu olaylar üzerinde hiçbir kontrolleri olmadığını veya çok az kontrolleri olduğunu düşünmektedirler.

*Duygusal zekâ*, bireyin karşısındakinin düşüncelerini, hissettiklerini, istek ve ihtiyaçlarını anlayabilme yeteneğini, bir başka ifadeyle empati kavramını, bireyin kendisiyle ilgili zayıf ve üstün yönlerini tanımasını, duygularını kontrol edebilmesini içeren bir beceridir.

b) **Grubun Yapısı** , Bireylerin yaş, kıdem, mesleki tecrübe, kültür gibi özelliklerinin birbirinden farklı olması *grubun heterojen* bir yapıya sahip olduğunu belirtir, diğer bir özellik ise, üyelerinin statülerinin birbirinden farklı olması ve grup bağlılığıdır.

## **Örgütsel Faktörler**

Örgütün yapısından kaynaklanan *yönetim şekli, kaynak paylaşımı, örgüt büyüklüğü, merkezileşme, ödül dağılımı* gibi

faktörler eklenince örgütlerde kaçınılmaz bir olgu olarak çatışma yerini almaktadır.

### **a)Yönetim Şekli**

Örgütlerde çatışma yaratan potansiyel kaynaklardan bir tanesi örgütün yönetim şeklinin ailesel yönetime

sahip olmasıdır. Aile şirketi, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerinden oluşan, en az iki

neslin temsil edildiği şirket türüdür. Yapılan araştırmalar, aile şirketlerinin diğer şirketlere göre daha çok çatışma yaşadıklarını göstermektedir, bu çatışmalar ( açıklamalarını biliyoruz artık)

- *Rol Çatışmaları,*
- *Kuşak Farkı,*
- *Otoriter Liderlik Tarzı,*
- *Karar Verme Yetkisinin Karışması,*
- *Kaynakların Kıtlığı,*
- *Aile Üyesi Olmayan Çalışanların Olumsuz Algısı*

### **b)Örgüt Büyüklüğü**

Örgütler büyüdükçe örgütlerde yapılması gereken işlerin sayısı ve bu işleri yapacak olan insan sayısı

Artar bu arada örgüt yapısı karmaşıklaşır ve bu karmaşıklık, her şeyden önce iletişimden kaynaklanan çatışmaların yaşanma olasılığını artırır.

### **c)Merkezileşme ve Formelleşme**

*Merkezileşme*, karar verme yetkisinin örgütün **üst yönetiminde** olduğunu ifade eder, merkezileşme ve

formelleşme, çalışanların hissettikleri kontrolü de arttıracığı için örgütlerde dikey çatışma yaşanmasına

neden olur.

#### **d)Uzmanlaşma**

Örgütlerde yapılan işler, amaçlarına ve içeriklerine göre bölümlere ayrılmakta, her bölüme de o işe en

uygun bilgi ve yeteneğe sahip kişiler alınmaktadır. Bölümler ve de bireyler, yaptıkları işte uzmanlaştıkça,

örgüt genelinde bir farklılaşma yaşanmaktadır.

#### **e)Görev ve Yetki Belirsizliği**

Birey veya bölümlerin sorumlulukları hakkında açık ve net bir bilginin olmaması hem işlerin yapılması

hem de kaynakların paylaşılması konusunda bir çatışma yaratır; böylece görev ve yetkilerdeki belirsizlik

arttıkça, çatışmanın miktarı ve yoğunluğu da artar.

#### **f)Fonksiyonel Bağımlılık**

Örgüt içerisinde bazı görevlerin tamamlanabilmesi diğer görevlerin tamamlanmasına bağlıdır; bu

bağımlılığa ise fonksiyonel bağımlılık denir

Örgütlerde fonksiyonel bağımlılık üç şekildedir: Bütüne bağımlılık, sıralı bağımlılık ve karşılıklı

bağımlılık.

*Bütüne Bağımlılık:* Birimlerin ayrı çalıştığı, farklı işlevleri yerine getirdiği, fakat her birimin bütüne

katkıda bulunduğu ve karşılığında da bütünden destek aldığı bir durumdur. Örneğin bir bankanın şubelerinin ortak çalışması beklenmez, fakat her birinin başarısı bankanın başarısını belirler ve bu şubelerden birinin kötü çalışması tümünü tehlikeye

soktuğundan zayıf da olsa bir bağımlılık söz konusudur. Bu durumda çatışma potansiyeli oldukça düşüktür.

*Sıralı Bağımlılık:* İşlerin sıralı yapıldığı, bir birimin işini yapmasının diğer birimin işini yapmasına bağlı olduğu bir durumdur. Bir grubun girdisi,

diğer grubun çıktısı olduğu durumlarda çatışma potansiyeli de yüksektir. Örneğin otomotiv üretim hattında sıralı bağımlılık vardır.

*Karşılıklı Bağımlılık:* Her birimin çıktısını karşılıklı olarak birbirinin girdisi olarak kullandığı, iki

veya daha fazla grubun işlerini tamamlamak için birbirine bağılı olduğu durumlardır. Hastaneler, karşılıklı bağımlılığa en çok uyan örneği oluştururlar. Hastalara en iyi hizmeti verebilmek için farklı servislerin eşgüdümlü çalışması gerekir.

### **g)Paylaşılan Kaynakların Kıt Olması**

Çeşitli görevleri yerine getirmek üzere bir araya gelmiş bulunan ve belli alanlarda uzmanlaşmış olan birimler, görevlerini etkin ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmek için birtakım kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Birey veya bölümlerin paylaşmak zorunda oldukları bilgi, nakitler, fiziksel alan, bilgisayar gibi kaynakların kıt olması, her zaman için bir çatışma nedenidir.

### **h)Performans ve Ödül Sistemi**

Çoğu çatışmaların kökeninde bireylerin gösterdikleri başarılar ölçüsünde değerlendirilmeleri yatmaktadır.

Ödüllerin gösterilecek başarıya bağlanması, hatta eldeki örgütsel olanakların bu başarılar ölçüsünde

dağıtılması, kişileri yarışma içine sokmaktadır.

### **I)Denetim Biçimi**

Bire-bir (yakın) denetim tarzı, bireyin yaratıcı yönünü sınırlandırmakta, özerkliğini azaltmaktadır. Esnek olmayan, bireylere söz hakkı tanımayan, kural ve prosedürlerin biçimlendirdiği bir denetim, özellikle dikey çatışmalar yaşanmasına neden olabilir.

### **i)Çıkarların ya da Amaçların Çelişmesi**

Çıkarların çelişmesi bireyler arasında olabileceği gibi örgüt ve birey arasında da söz konusu olabilir.

### **h)Değişim**

Değişim, çatışma yaratmaktadır. Örgütlerde organizasyon yapısının değişmesi, küçülmeye gidilmesi,

işletme stratejilerinin değişmesi belirsizliği artırır ve kaynak çatışmalarına neden olur.

### **İletişime İlişkin Faktörler**

a) ***Dil ve Anlatım Güçlükleri***

b) ***Dinleme ve Algılama Yetersizliği***

c) ***Bilgi Eksikliği***

d) ***Hatalı Tamamlama***, İki kişinin sürekli ilişki içinde olması, iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir

### **9. Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olumlu Sonuçları neler kısaca özetleyelim J**

1. *Kendilerine olan güvenleri artar,*
2. *Bireysel gelişimleri artar,*
3. *Kendi seslerini duyurmaları açısından ben merkezli olmalarına yol açar.*
4. *Bireylerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmeleri mümkün olacaktır.*

### **10.Çatışmanın Örgütler Üzerindeki Olumlu Sonuçları neler kısaca özetleyelim J**

- - *Takımın yaratıcılığını ve yenilik kapasitesini arttırır,*
  - *Takım üyelerinin iş tatminini arttırır,*
  - *Grup yanılığını azaltır veya önler, Grup yanılığını, alınan kararların kalitesinin düşük olmasıyla veya yanlış olmasıyla sonuçlanmaktadır.*
  - *Örgüt performanslarının artmasına yardımcı olacaktır.*
  - *Müşteri hizmetinde müşteri tatmini ve kaliteli hizmet sunmaya faydası olacaktır,*
  - *Örgüt içinde adil bir rol dağılımını da beraberinde getirecektir.*

### **11. Çatışmanın Bireyler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları nelerdir?**

- *Stres düzeyleri artış olur, tükenme ile sonuçlanır. ( Tükenmişlik sendromu bu olsa gerek J )*
- *Olumsuz etkililik içerisine girilir. ( karamsarlık, korkaklık, üzgün olmak...)*

- Bireylerin olumsuz duygular beslemelerine birbirlerine yıldırıcı davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır. ( hayal kırıklığı, içleme, yazılı-sözlü tehdit gibi...)

## 12. Çatışmanın Örgütler Üzerindeki Olumsuz Sonuçları nelerdir, kısaca yazınız?

- Özellikle bireysel çekişmelerden, anlaşmazlıklardan kaynaklanan duygusal çatışma arttıkça, bireylerin iş tatmini azalmaktadır.
- Duygusal çatışma, iş tatminin azalmasına, huzurlu, barışçıl çalışma ortamının bozulmasına ve işbirliğinin azalmasına neden olur. Bu sonuçlar ise, bireylerin örgütlerine duydukları aidiyet duygusuna, bir başka ifadeyle *örgütsel bağlılığa* zarar verir,
- *Güven ilişkisi*, bireylerin ve örgütlerin başarısında önemli bir rol oynar. Bireyler arasında güven yüksek olduğunda, bireyler, bilgilerini birbirleriyle paylaşır, işbirliği yapar ve koordinasyonları yüksek olur.
- Bilişsel çatışma, bireylerin yaratıcılığını, öğrenme isteğini arttırmaktadır. Fakat çatışmanın yoğunluğu arttıkça ve gerilim yükseldikçe, üyelerin performansı ve iş tatmini olumsuz etkilenmektedir.
- Çatışmaların yoğun yaşanması, liderlerin otokratik bir tarzı benimsemesine ve örgüt yapısının katı, merkeziyetçi olmasına neden olmaktadır.

## Kısa kısa kısa kısa kısa ... Akılda kalsın diye... :)

- Kişilik özelliklerinden **Olumlu kendilik algısına sahip olan** kişi çatışmayı daha etkin yönetir?
- Çatışmaya neden olan örgütsel faktörlerden biri de **Merkezileşmedir**.
- Yöneticinin yapılmasını beklediği zor bir görevin sorumluluğunu çalışanlardan hiç birinin üstüne almak istememesi çatışmaya neden olan örgütsel faktörlerden **Görev ve yetki belirsizliği** olduğunu göstermektedir?
- Üretim departmanında üç kişinin de bilgisayar eğitimi ihtiyacı olmasına rağmen, eğitim maliyeti nedeniyle sadece bir kişiye eğitim verilmesi çalışanlar arasında çatışmaya neden olan örgütsel faktörlerden **Kaynakların kıt olması** nedenine işaret etmektedir?

- Bir örgüt geçen seneye göre satışlarını arttırdığında, bu başarı karşısında sadece bölüm yöneticilerine maaş zammı yapılması çatışmaya neden olan örgütsel faktörlerden Ödüllendirme **biçimini** belirtmektedir?
- Bir departmandaki çalışanların kültürlerinin farklı olması nedeniyle aralarında yaşadıkları çatışmanın **bireysel nedeni Grup heterojenliği**dir.
- Çatışmanın bireyler üzerinde yarattığı olumlu sonuçlardan biri de **Kendine güvenin yükselmesidir**.
- Bireyin bölümde birlikte çalıştığı arkadaşlarıyla sürekli tartışması nedeniyle işini beğenmemesi ve yaşadığı çatışmalar nedeniyle iş aramaya başlamak istemesi, çatışmanın örgütler üzerindeki olumsuz sonuçlarından **İş tatmini ve Örgütsel bağlılığın düşmesine** işaret eder.
- Almanya ve Güney Afrika'dan iki örgütün birleşmesi ve çalışanlarının ortak dil kullanmadan birlikte çalışmaya başlaması aşağıdaki çatışma nedenlerinden yetersiz **iletişim** olduğunu gösterir.

## ÜNİTE 3

### ÇATIŞMA YÖNETİMİ

#### 13. Çatışma yönetimi nedir?

Yöneticilerin bazı durumlarda çatışmayı artırması, bazı durumlarda çatışmayı çözmesi amacıyla sergiledikleri strateji ve tekniklerdir. Çatışma süreci, zihinsel ve psikolojik enerji kullanımını içerir.

#### 14. Çatışma Yönetimi için gereken kriterler nelerdir?

- - Duygusal çatışmayı azaltmalıdır.
  - Stratejik konularda orta derecede bir bilişsel çatışmaya ulaşılmalı ve bu çatışma düzeyi korunmalıdır.
  - Bireyler, ortamın özelliklerine göre hangi çatışma yönetim stilini seçmeleri ve kullanmaları gerektiğini bilmelidir.

#### 15. Yöneticiler tarafından çatışmayı teşvik etmek için kullanılacak yöntemler nelerdir?

1. *İletişimi Kontrol Etmek,*
2. *Örgüt Yapısını Değiştirmek,*
3. *Liderlik Biçimini Değiştirmek*
5. *Farklı Bireyleri İşe Almak ya da Görev Yerlerini Değiştirmek*
6. *Programlı Bir Şekilde Çatışma Yaratmak için 2 yol vardır,*

a) *Şeytanın Avukatlığını Yapmak,* bilinçli ve sistemli bir şekilde öne çıkan bir planı veya varsayımlarını eleştirir, grup içindeki bireylerin görüşlerini tartışmaya açar ve bu şekilde plan veya kararın üzerinde her üyenin yeniden düşünmesini sağlar. Bu tekniğin olumlu yanı grup yanılığını azaltmasıdır.

b) *Diyalektik Tartışma,* bir soruna ilişkin birbirinden zıt olan çözüm yollarının tartışması yapılır. İki kişi veya grup, en son kararı verecek kişinin önünde tartışmalarını hazırlar ve sunarlar.

## **16. Çatışmanın Çözümünde Kullanılabilecek Örgütsel Yöntemler nelerdir?**

**1. Üst Hedefler Oluşturmak:** Bireysel çıkarların çakışması nedeniyle yaşanan çatışmalarda, ortak hedefler belirlemek işbirliği yaratır. Birbirleriyle çatışma yaşayan tarafların, sadece kendi kaynak ve enerjilerini kullanarak gerçekleştirmeleri mümkün olmayan, zorlayıcı problemlere dayanan üst hedefler belirlemek, taraflar arasındaki sosyal etkileşimi arttıracaktır.

**2. İletişimi Arttırmak,** İletişimi arttırmanın yollarından birisi *rotasyondur.* Farklı birimlerde veya gruplarda bireylerin görev almaları, onların birbirlerini daha yakından tanımalarını sağlayacaktır. *Takım oluşturmak* da, aynı şekilde bireylerin birbirlerini daha yakından tanımalarına yardımcı olmaktadır.

**3. Kaynakları Arttırmak:** Örgütlerde özellikle gruplar arası çatışmanın kaynağı paylaşılan kaynakların kıt

olmasıdır. Birimlerin ya da takımların hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaç duydukları sermaye, makine,

araç-gereç, fiziksel ve teknolojik donanım gibi kaynaklara gerektiği kadar ve zamanında sahip olması

önemlidir.

**4. Kural ve Rol Tanımlarını Açıklamak:** Çatışmanın nedeni, görevlerin bireylerin kişilik özellikleri veya yetenekleri ile uyuşmamasıya ya da bireylerin iş yükünün çok fazla olmasıya, bu tür rol çatışmalarını çözmek için rol analizlerinden faydalanılabilir. Rol analizini beş adımda gerçekleştirmek mümkündür:

- Rolün Amacını Ortaya Koymak
- Rol Algısı
- Rol Sahibinin Beklentileri
- Rol Sahibinden Beklentiler: Her grup üyesi, rolün sahibinden neler beklediklerini, role ilişkin yükümlülüklerini açıklarlar.
- Rol Profili: Rol profili ile ifade edilen, rol sahibinin tartışmaların ana noktalarını yazmasıdır.

**5. Çatışma Yönetimi Eğitimi,** örgüt geliştirme teknikleri şunlardır,

a) *Duyarlılık Eğitimi:* Duyarlılık eğitimi, insanların duygu ve davranışlarını analiz ederek, bireyler arası ilişkileri geliştirmeye çalışan bir eğitim tekniğidir. Örgüt üyeleri, hür ve açık bir ortamda bir araya gelerek, profesyonel bir davranış bilimcisinin yönetiminde birbirleriyle etkileşim süreçlerini tartışırlar.

b) *Stres Yönetimi Eğitimi:* Bireylere stresin nedenleri ve sonuçları hakkında bilgi verdikten sonra stresin sonuçlarını azaltacakları meditasyon, rahatlama egzersizleri gibi birtakım teknikler öğretir. ( Ne kadar doğru bir yöntem tartışılır J )

c) *Etkileşim Analizi:* Bireylerin birbirleriyle ve çevreleriyle olan etkileşimlerini inceler. Konuşma, sözsüz iletişim, teknolojinin kullanımı, rutin işlem ve sorunların tanımlanması, çözüm kaynaklarının incelenmesi gibi insan faaliyetlerini araştırır

**6. Ortak Düşman Bulmak:** Bir aile, grup ya da örgütün dışarıda bir düşmanın olması, bu birimlerin kendi içlerinde birbirlerine bağlanmasına ve uyumu artırmasına neden olmaktadır.

**7. Otoriter Yönetim Biçimi Kullanmak:** Bireyler, kendilerinden daha üst pozisyonda yer alan kişilerden gelen çözüm yollarını kabul ederler. Örgütlerde etkin olarak kullanılan bir yöntemdir, çünkü örgüt üyeleri üst pozisyonun otoritesini tanır ve kabul ederler.

**8. Kişileri Değiştirmek:** Tüm yöntem ve tedbirlere rağmen çatışma tüm olumsuz etkileriyle devam ediyorsa ve çatışma yaratan kişi veya kişiler biliniyorsa, bu kişilerin işten veya başka insanlarla etkileşimlerinin en az düzeyde olduğu başka yerlere transfer edilmeleri doğru bir yöntem olabilir.

## **9. Anket Uygulamak ve Sonuçları Paylaşmak**

**10. Destekleyici İlişkiler Oluşturmak:** Çalışanlar arasında ve yöneticiler-çalışanlar arasında işbirliğinin olması, karşılıklı yardımlaşma ve güven ilişkisinin yerleşmesi çatışmanın yaratacağı olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaktadır.

## **17. Bireysel çatışma yönetim stilleri nelerdir?**

- 1) **Rekabet**, çıkar ve istekler için çabalama stildir.
- 2) **Uzlaşma**, her iki tarafın durumu çözmek için fedakârlıklarda bulunması,
- 3) **İşbirliği**, kazan-kazan yaklaşımının benimsendiği dönem, sonuçta iki taraf ta memnun olur,
- 4) **Uyum**, her iki tarafın amacına ulaşması sağlanır, kaybet- kazan modeli benimsenir.
- 5) **Kaçınma**, düşük derecede iddiacı ve işbirlikçi olunan bu stilde, çatışma yokmuş gibi davranılır. ( etliye sütlüye karışmayan tipler vardır ya bu ondan )

## **18.Dışsal Odaklılık KAÇINMA STİLİNİN kullanılma olasılığını arttırır mı?**

Dışsal kontrol odaklılık, bireyin başına gelen olaylar üzerinde kontrol inisiyatifinin olduğuna inanmadığı, olayları şans ve kaderle açıklayan, bu nedenle de içinde bulunduğu sorunları görmezden gelen, bu sorunları çözebilecek güce sahip olmadığını düşünen bir kişilik özelliğidir. Çatışma yönetim stillerinden biri olan kaçınma, çatışma içeren ortamlardan, çatışma yaşanan konulardan uzak durmayı içeren, bir sorun yokmuş gibi davranmayı içeren bir stildir. Dışsal kontrol odaklılık, bireyin çatışmayla

yüzleşmesini engellediği için, bu kişilik özelliğine sahip bireylerin kaçınma stilini kullanmaya daha çok eğilimli olduğu yorumu yapılabilir.

## **19. İşbirlikçi Çatışma Yönetim Stillerinin Sonuçları nelerdir?**

- - *Etkin İletişim*
  - *Artan İş Tatmini*
  - *Artan İş Performansı*

## **20.Rekabetçi Çatışma Yönetim Stillerinin Sonuçları nelerdir?**

Kazan-kaybet yaklaşımını temel alan rekabetçi çatışma yönetim stilleri örgüt içerisindeki ilişkilere ciddi zararlar verebilir. Empati düzeyini azaltması ve düşmanlık gibi olumsuz duyguları beslemesi bu stillerin bazı olumsuz sonuçlar yaratmasına neden olur. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

- - *Bozulan İletişim*
  - *Olumsuz Çalışma Ortamı*
  - *Etik Dışı Davranışlar*

## **21. Güç temelinde amaç nedir, kaçça ayrılır açıklayınız? ( çalışmak gerekir bu bölüme mutlaka çıkar sınavda J )**

Güç temelleri başkalarının davranış ve tutumlarını kontrol ederken hangi güç kaynaklarından faydalandığını göstermektedir. Beş çeşit güç temeli vardır. Bunlar:

1. *Ödüllendirici Güç*: Bu güç, değerli ödül veya kaynakları kontrol etme yeteneği üzerine kuruludur. Bireylerin değerli gördükleri ödülleri dağıtan kimse, bu bireyler üzerinde güç kullanabilir.

2. *Zorlayıcı Güç*: Tehdit ve korku ile bireylerin istenilen davranışları sergilememesi sonucunda cezalandırılması anlamına gelen zorlayıcı güç, kaynakları elinde bulundurmaya bağlıdır ve çok katı ve tutarsız kullanıldığında etkisini kaybedebilir.

3. *Yasal Güç*: Yasal güç, bireyin formel pozisyonundan, statüsünden veya derecesinden kaynaklanır. Bireyler, kendilerinden daha yüksek bir statüye sahip kişilerin istediklerini yapma eğilimi içerisindeyler.

4. *Uzmanlık Gücü*: Bilgi ve beceriye dayalı olan uzmanlık gücü, özellikle kimsenin sahip olmadığı veya çok az kimsenin sahip olduğu bir bilgi olduğunda çok daha etkilidir. Bu güce sahip olan kimsenin istediklerini yapma ve tavsiyelerini dinleme eğilimi oldukça yüksektir.

5. *Özdeşlik Gücü*: Bu gücün kaynağı kişilik özellikleridir. Bir bireyde, diğer kişinin beğendiği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve onun gibi olmaya çalışıyor, ona saygı duyuyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür.

### **Kısa kısa kısa kısa .....Akılda kalsın....**

- Çatışmanın çözümünde kullanılan örgütsel yöntemlerden biri de **Kural ve roller tanımlamak...**

- **Otoriter liderlik tarzı benimsemek** çatışmanın hem teşvik hem de çözümünde kullanılacak bir yöntemdir?
- Aşırı uzmanlaşma nedeniyle gruplar arası yaşanan çatışmayı çözmek için kullanılacak bir yöntem de **Rotasyon uygulamaktır.**
- Aşağıdakilerden hangisi örgütte çatışmayı teşvik etmek için kullanılacak yöntem, **Örgütte formelleşmeyi arttırmak**
- Bireysel çatışma yönetim stillerinden **kaybet-kazan yöntemi Uyumdur.**
- Bireyin yöneticisiyle yaşadığı çatışmayı yok sayması bireysel çatışma yönetim stillerinden **kaçınmadır.**
- Birey için çatışma konusunun çok önemli olmadığı, çatışmayı kazanacak gücü olmadığı durumlarda kullanması yerinde olan çatışma yönetim stili **Uyumdur.**
- Orta derecede işbirlikçi ve iddiacı olan, orta noktada buluşmayı gerektiren ve sorunlara geçici çözümler bulan bireysel çatışma yönetimi stili **Uzlaşmadır.**
- Bireyin örgütte **işgal ettiği** pozisyon nedeniyle sahip olduğu güç temeli **Zorlayıcı güçtür.**

## ÜNİTE 4

### ÇATIŞMA YÖNETİMİNDE MÜZAKERE SÜRECİ

#### 22. Müzakere nedir amacı nedir kısaca açıklayınız?

Müzakere, tarafların bilgilerini, ürün veya hizmetleri değiş tokuş ettikleri ve değiş tokuş oranı üzerinde uzlaşmaya çalıştıkları iletişim sürecidir. Müzakerenin amacı anlaşmaya varmaktır. Bununla birlikte anlaşmaya giden yolda, müzakerede başarılı olmak ve doğru taktikleri seçmek arasında güçlü bir ilişki vardır.

#### 23. Müzakere Kavramının Temel Özellikleri nelerdir?

*Karşılıklı Bağımlılık:* Karşılıklı bağımlılık, derecesi değişse de sosyal etkileşimlerin önemli bir parçasıdır. Yönetici, sekreterinin randevuları doğru ayarlamasına ve randevular hakkında doğru bilgilendirme yapmasına ihtiyaç duyduğu gibi, sekreter de yöneticisinin maaşını zamanında ödemesine, sigortasını tam yatırmasına ihtiyaç duyar.

*Algılanan Çatışma:* Farklı çıkar ve algılamalar, çatışma potansiyelini artırır. Kaynakların sınırlı olması, otorite boşluğu veya otoritenin kabul

edilmemesi gibi durumlar, potansiyel çatışma nedenlerinden en göze çarpanlarıdır.

*Fırsatçı Etkileşim:* İki veya daha fazla birey, müzakere yoluyla birbirlerinin kararlarını etkilemeye çalıştıklarında, bazı bilgileri saklarlar, daha güçlü olacakları bir konuma geçmeye çalışırlar, karşı tarafın algılama ve tercihlerine yön vermek için çabalarlar.

*Anlaşmaya Varma Olasılığı:* Karşılıklı bağımlılık, çatışma ve fırsatçılık potansiyeli olduğunda, bireyler ortak bir karara varmak için müzakere ederler. Böylece bireyler daha iyi sonuçlara ulaşabilirler. Müzakerede varılacak bir anlaşmanın onlar için avantajlı olup olmadığını anlamaya çalışırlar. Müzakerenin sosyo-psikolojik ve ekonomik olmak üzere iki boyutu vardır

*Süreklilik:* Müzakere, tarafların tek bir sefer için bir araya geldikleri ve birbirlerini bir daha görmedikleri bir süreç değildir. Müzakerede süreklilik unsuru önemlidir. Sendika-işveren, işveren-tedarikçi, ev sahibi-kiracı, anlaşma olana kadar düzenli olarak görüşmeye devam ederler.

*İkna Gücünü Kullanmak:* Müzakerenin önemli unsurlarından biri ikna yolunu kullanmaktır. Bu, karşı tarafın fikir, tutum ve davranışlarını değiştirmek için müzakere başlamadan önce de kullanılacak bir iletişim aracıdır.

*Karar Verme Süreci:* Müzakere kavramı aynı zamanda karar verme sürecini de içinde barındırmaktadır.

## **24. Müzakere Ortamının Özellikleri nelerdir?**

1. Müzakere sürecinde iki veya daha fazla sayıda birey, grup veya örgütten oluşan taraf vardır.
2. Taraflardan birinin istek ve ihtiyaçları, tam olarak diğer tarafın istek ve ihtiyaçları ile uyumsuzdur. Taraflar bu çatışmayı çözmek için yollar aramak zorundadırlar.
3. Taraflar müzakere etmeyi tercih ederler. Çünkü karşı tarafın vermeye gönüllü olduğu kadarını hemen kabul etmektense, müzakere ederek daha çok kazanacaklarını düşünürler.
4. İletişim, müzakerenin en temel aracıdır.
5. Müzakere, "ver-al" sürecidir; kavramın temelinde bu varsayım mevcuttur.

6. Başarılı bir müzakerede somut kaynaklar yönetilirken; soyut kaynaklar çözülür.

## **25. Müzakere süreci nasıl devam eder?**

### **1. Planlama ve Hazırlık aşaması....**

- *Konuları Belirlemek*
- *Araştırma Yapmak:*
- *Hedefleri Belirlemek:*
- *Alternatiflerin Farkında Olmak:*

*Hazırlık aşamasında amaçlar 2 şekilde belirlenir. Çekirdek amaçlar, müzakerecinin yapacağı anlaşmanın ruhunda olan planlı amaçlardır. İkincil (Çerçeve) amaçlar ise, gerekli olmasa da elde edilmeye çalışılan ve varılan anlaşmanın ne kadar iyi olduğunu belirleyen amaçlar demetidir.*

### **2. Temel Kuralların Belirlenmesi**

Müzakerenin temel aktörleri kimlerdir? Müzakere nerede gerçekleşecek? Konular neyle sınırlı olacak? Zaman sınırlaması olacak mı? Müzakere tıkandığında takip edilecek bir işlem olacak mı? gibi sorulara karşılıklı olarak cevap verilir.

### **3. Açıklama ve Gerekçeleştirme**

Öneriler ve talepler paylaşıldıktan sonra her bir taraf, diğer tarafa taleplerini açıklar, anlatır,

gerekçelerini bildirir ve taleplerine ilişkin destek noktalarını ifade eder.

### **4. Pazarlık ve Problem Çözme**

Müzakerenin amacı anlaşmaya varmaktır. Bunun için tarafların tüm güçleriyle çabaladıkları aşama,

pazarlık ve problem çözme aşamasıdır. Gerçek anlamıyla bir ver-al durumu yaşanır; her iki taraf da

amaçlarına ulaşmak için çalışır; amaçlarının bazılarını ulaşabilmek için diğer amaçlarından ödün verir.

### **5. Kapanış ve Uygulama**

Konuşulan ve üzerinde anlaşmaya varılan noktalara son şekli verilir; genellikle yazılı anlaşmalarla uzlaşmaya varılan noktalar garanti altına

alınır. Anlaşmalar, kararların hayata geçirilmesi ve sürdürülmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte çoğu zaman sadece bir el sıkışmak da yazılı anlaşmaların yerine geçebilmektedir

## **26. Müzakere Sürecinde Yapılan Hatalar**

1. Müzakerelere belli bir katı zihinsel model veya bakış açısıyla (koşullanmışlıkla) girme,
2. Muhataplardan kimin son sözü söyleyebilecek kişi olduğunu tahmin edememe,
3. Kendi gücünü ve bunu nasıl etkili kullanacağını tam olarak bilememe,
4. Müzakereye tek bir genel amaç/çıktı için girme,
5. Konumunu ve somut tezleri geliştirememe,
6. Zamanlama ve görüşülecek meseleleri sıralama gibi önemsiz görülen birtakım işlerde denetimi kaybetme,
7. Karşı tarafın ilk teklifi yapmasına izin vermeme,
8. Zaman ve yer seçimini kendine avantaj getirebilecek bir şekilde düzenlemeyi önemsememe,
9. Bir "çıkılmaz sokak"a girildiği düşünüldüğünde, hemen pes etme,
10. Kapanış için doğru zamanı bilmeme,

## **27. Müzakere Sürecini Etkileyen Bireye İlişkin Faktörler nelerdir?**

**Kişilik Özellikleri:** Bazı kişilik özellikleri, müzakere sürecini etkileyebilmektedir. Örneğin uyumlu ve dışa dönük kişiler, paylaştıracı müzakere stratejilerini ve taktiklerini kullanmakta başarısız olabilmektedirler. Uyumlu kişiler ise bütünleştirici yaklaşımı tercih etmeye daha yatkındırlar; işbirliğinden yana olmaları, rekabeti sevmemeleri paylaştıracı müzakere stratejilerini kullanmalarını zorlaştırabilir.

**Duygu Durumu:** Müzakere yaklaşımına göre bireyin duygu durumu ile müzakere başarısı arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Paylaştıracı müzakerede bireyin sinirli davranması, karşı tarafı olumsuz etkilemektedir.

**Cinsiyet Farklılıkları:** Erkekler, müzakerede kadınlardan daha başarılı olmaktadır. Bu fark çok küçük olsa da, müzakere sonuçlarında büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Erkeklerin rekabetçi, iddiacı yapıları

müzakerede elde edilen sonuçlar bakımından erkekleri kadınlardan daha avantajlı duruma getirmektedir.

**İletişim Tarzı:** Müzakerenin can alıcı noktası iletişimdir. Taraflar tekliflerini, bakış açılarını, düşüncelerini, duygularını birbirlerine iletişim yoluyla aktarırlar. Bu nedenle müzakerecilerin başarılı olabilmesi, iyi bir dinleyici olmalarına, kendilerini etkili şekilde ifade etmelerine ve karşı tarafa etkili sorular sormalarına bağlıdır. Sözlü iletişim yanında sözlü olmayan iletişim de müzakere sürecini etkilemektedir.

## **28. Müzakere Sürecini Etkileyen Ortama İlişkin Faktörler nelerdir? ( açıklama yapılmadan sadece maddeleri ezberleyelim muhakkak çıkar J )**

- Mekân
- Fiziksel Düzen
- Zaman Aralığı ve Süre Bitimi
- İzleyici Özellikleri

## **29. Paylaşıcı ve bütünleştirici Müzakere özellikleri nelerdir;?**

### **Paylaşıcı**

Bilgi saklanır.

Çıkarlar çatışır.

Bireysel amaçlar vardır.

Zorlama içerir.

Tartışma odaklıdır.

İlişkiler feda edilir.

İnsanları zorlar.

### **Bütünleştirici Müzakere**

Bilgi açık bir şekilde paylaşılır.

Değerli çıkarılara birlikte ulaşılır.

Karşılıklı amaçlar vardır.

Problem çözme odaklıdır.

Açıklama odaklıdır.

İlişkiler korunur.

Problemi zorlar.

## **30. Paylaşıcı Müzakere Sert Politik Taktikler nelerdir?**

*İyi Polis / Kötü Polis Taktiği:* Kötü polis rolündeki görüşmeci, müzakere başladığında ikide bir araya girer, tehditlerde bulunur, olumsuz davranışlar sergiler ve bir mazeretle tekrar gelmek üzere müzakere yerinden ayrılır.

*Bogey Taktiği:* Kendileri için çok az önemi olan veya hiç önemi olmayan bir konu hakkında sanki onlar için çok önemliymiş gibi davranmalarıdır. Uzun süreli ilişkilerde güveni sarsan bir taktiktir.

*Büyük Kap/ Düşük Kap Taktiği:* Gerçekleşmesi imkânsız olduğu bilinen en uç teklifi önermekle başlar. Bu uç teklifi duyan diğer

taraf, kendi başlangıç teklifini gözden geçirmeye ve orta noktaya gelmeye çalışır. Bu taktiğin olumsuz yanı diğer taraf, müzakere etmeyi boşa geçen bir zaman kaybı olarak düşünebilir ve müzakereyi sonlandırabilir.

*Sessiz Kalma Taktiği:* Bu taktik, müzakere başladığında ilk konuşanın kaybedeceği varsayımından hareket eder. İlk konuşan olmamak başarıldığında, karşı tarafı ikna etmek için onun hakkında daha çok bilgi toplanabilir.

*Dişleme Taktiği (Nibbling):* Bu taktik, son anda müzakere kapanmak üzereyken kullanılır. Temel konularda anlaşmaya varılmıştır ve son anda daha önce konuşulmamış bir konu hakkında karşı tarafın küçük tavizlerde bulunması istenilir

*Tavuk Taktiği:* Müzakere eden kişi veya taraf, çok mantıksız, uç bir teklif yaparken, bir de tehdit de bulunarak, teklifinin kabul edilmesini sağlamaya çalışır. Örneğin sendika ve işveren müzakerelerinde, işveren sendikaya önerdikleri ücret artışını kabul etmezlerse, fabrikayı kapatacakları veya başka bir ülkeye taşıyacakları konusunda tehditlerde bulunur.

*Kar Yağdırma Taktiği (Snow Job):* Karşı tarafı bir sürü bilgiyle bunaltmaktır. Yoğun bir bilgi bombardımanı ile karşılaşan taraf, neyin gerçek neyin önemli olduğu konusunda kafa karışıklığı yaşar.

*Zaman Sıçraması:* Kazan-kaybet yaklaşımında zaman güçlü bir araç olarak kullanılır. Taraflardan biri sundukları tekliflerin sadece belli bir süre için geçerli olduğunu, karşı tarafın bu süre içinde karar vermesi gerektiği yönünde zaman baskısı yaparak karşı tarafı aceleye getirmeye çalışır.

*Ültimeum Vermek:* Bir tarafın, kendi isteğini kabul ettirmesi için karşı tarafı sürekli zorlaması demektir

### **31. Bütünleştirici Müzakere Yaklaşımında Strateji Ve Taktikler nelerdir? ( kazan –kazan yaklaşımı)**

- Perspektif Kazanmak
- Öncelikler ve İlgi Alanları Hakkında Bilgi Toplamak
- Sizin Öncelik ve İlgi Alanlarınız Hakkında Bilgi Vermek:
- Eşit Değere Sahip Birden Fazla Teklifi Aynı Anda Önermek:

### **32. Müzakere etiğinde uyulması gereken 4 kriter nelerdir ( mutlaka sorulur J )**

- *Altın Kural:* Başkasının sana nasıl davranmasını istiyorsan sen de onlara öyle davran.
- *Evrensellik:* Diğer insanlar sonuca ulaşmak için bir araç olarak kullanılamaz.
- *Faydacılık:* insanlar için olabildiğince en iyisini yap.
- *Dağıtım Adaleti:* Adalet, herkes istediği ve hak ettiği sonuçlara ulaştığında olur; aksi takdirde adalet olmaz.

### **33. Müzakerelerde yapılan Etik Dışı Davranışlar ve Taktikler nelerdir?**

- ü *Geleneksel Rekabetçi Pazarlık*
- ü *Karşı Tarafın Sosyal İlişkilerine Saldırmak*
- ü *Uzlaşmaya Varılan Noktalarda Sözünü Tutmamak:*
- ü *Gerçeğe Aykırı Bilgi Vermek:*
- ü *Uygun Olmayan Yollardan Bilgi Toplamak:*