

KİŞİLERARASI İLİŞKİLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ

CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT IN RELATIONSHIPS

Olca ÇAM* Ebru AKGÜN**

*Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu

**Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu

Anahtar Sözcükler: Çatışma, Çatışma Yönetimi

Key Words: Conflict, Conflict management

ÖZET

Kişilerarası ilişkilerde kaçınılmaz bir durum olan kişilerarası çatışmalar, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla kişi arasında uzlaşmaz hedefler, düşünceler, duygular ve davranışların varlığından kaynaklanır. Kişilerarası çatışmaların nedenleri incelediğinde; farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı ihtiyaçlar, iletişim becerileri gibi kişisel faktörlerden, kültürel faktörlerden, rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevreden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Çatışma kişilerarası ilişkilerin bozulmasına, kişilerin stres yaşamasına, mide rahatsızlıkları, baş ağrıları gibi somatik rahatsızlıklar ve depresyon, anksiyete gibi psikolojik belirtiler göstermelerine neden olurken; olumlu yönetildiğinde ise bireysel gelişimi sağlayan, problem çözme becerilerini geliştiren bir durumdur. Literatürde çatışma çözümüne yönelik beş yaklaşım veya yöntem belirtilmiştir, kaçınma, hükmetme, uyma, uzlaşma ve bütünleştirme. Kişiler içinde buldukları durumu tanımlamalı ve duruma uygun çatışma çözme yöntemine karar vermelidirler.

SUMMARY

Conflict is a natural part of human relationships. Conflict has been defined a tension arising from differences in ideas, values or feelings between two or more people. The causes of interpersonal conflicts are individual differences like; cognition, perception, feelings and communication skills, cultural factors, role differentiation, social and physical environment. Being in conflict threatens relationships, cause stress and psychosomatic complaints such as persistent headaches, upset stomach, anxiety and depression. Managing conflict successfully promotes individual growth and enhances problem solving skills. Five common approaches or strategies to conflict resolution have been identified within the literature; dominating, avoiding, obliging, compromising and integrating.. People need to identify situation and decide which conflict management strategy they will use.

GİRİŞ

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çatışma kaçınılmaz bir olgudur. Çatışma psikolojik bir süreç olarak, ya bireyin kendi içinde ya da bireyler arasında en az iki temel farklılığın uyumsuzluğu şeklinde tanımlanabilir (Arnold, Boggs 1999, Karip 2003, Kavalcı 2001). Birinin davranışları diğer kişi veya kişilerin gereksinimlerine ters düşüyor, karşılanmasını engelliyor ya da değerleri birbirine uymuyorsa bu kişiler arasında ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Arnold, Boggs 1999, Almost 2006, Kavalcı 2001, Üstün, Akgün, Partlak 2005). Çatışmalar günlük hayatın bir parçasıdır. Ancak pek çok kişi tarafından çatışma, ayrılıklara, strese, sosyal kargaşaya ve şiddete sebep olduğu için olumsuz olarak görülmekte hatta bir ilişkinin iyi olduğunun en önemli işaretinin çatışma içermemesi olduğu düşünülmektedir. Oysa çatışma içermeyen bir ilişkinin sağlıklı bir ilişki olduğu düşünülemez. Çatışma “en az iki taraf arasında, değer, fikir, inanç, ilgi, algı, kültürel faktörler, sosyal roller, ihtiyaçlar, iletişim becerileri yönünden farklılıklar olduğu durumlarda yaşanabilen, gerilim, engellenme, rekabet, değişiklik ve müdahaleler yaşanan durumlardır” şeklinde tanımlanabilir (Arnold, Boggs 1999, Cüceloğlu 2005).

Çatışma olumlu yönetildiğinde kişinin kendini tanımasına, karşıdaki kişinin özellikleriyle ilgili farkındalığını arttırmasına, ilişkilerde çözülmesi gereken problemlerin farkına varılmasına, değişimi cesaretlendirmesine, problem çözme için enerji ve güdülemenin artmasına, büyük problemler olarak algılanan küçük sorunları ortaya çıkarmasına katkıda bulunur. Çatışma iyi yönetilemediğinde ise kişiler stres yaşar, ilişkileri bozulur, kişiler mutsuz olur, somatik (mide rahatsızlıkları, baş ağrıları) ve psikolojik (depresyon, anksiyete) belirtiler gösterirler (Arnold, Boggs 1999, Almost 2006, Balzer 1999).

ÇATIŞMANININ AŞAMALARI

Tekarslan ve Kılınç'ın (2000) belirttiğine göre; Pondy (1967) çatışmada beş aşama olduğunu belirtmiştir.

1. Gizil Dönem: Çatışmanın oluşabilmesi için gerekli koşullar mevcuttur fakat çatışma henüz ortaya çıkmamıştır.
2. Algılanan çatışma: Bireyler çatışmanın farkına varmışlardır.
3. Hissedilen çatışma: Çatışma bu dönemde kişiselleşmiştir ve kişiler anksiyete, öfke hissetmektedirler. Gerilim oluşmuştur ancak henüz çatışma hala açığa çıkmamıştır.
4. Çatışmanın Görülmesi: Çatışma artık taraflar için açık hale gelmiştir, çatışma ilgili davranışlar açık bir şekilde gözlemlenir.

5. Çatışmanın sonuçlanması: Çatışma herhangi bir yöntemle sonlandırılır ve yeni koşullar oluşur.

Almost'un belirttiğine göre (2006) çatışma aşamaları; farkındalıkla başlar, bu dönemde kişilerde çeşitli duygu ve düşüncelere olası tepkilerin gelişme aşamasıdır. Bütün bu tepkilerle kişiler, gözlenebilir davranışların oluşmasıyla sonuçlanacak çatışma durumuyla baş etmeye çalışırlar. Diğer kişiden tepki gelmesiyle süreç devam eder, çünkü her bireyin tepkisi diğerinin tepkisini uyarır. Etkileşim geliştikçe davranışları doğrudan etkileyen çatışmayla ilgili duygu ve düşünceler değişebilir. Daha sonra çatışma sonuçlanır. Bu sonuçlar her iki kişi içinde ortak bir anlaşma, her iki kişinin kaçınması, tek bir kişinin kontrolü veya çatışmanın çözümsüzlüğü şeklinde olabilir (Almost 2006).

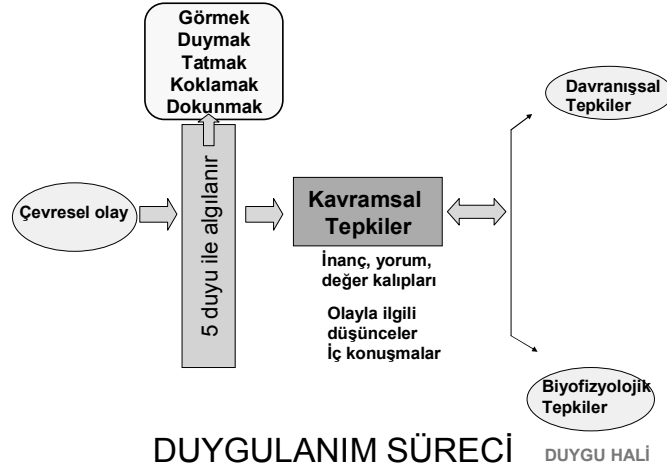
ÇATIŞMA NEDENLERİ

Kişiler arası çatışmalar, birbirleriyle etkileşim halinde bulunan iki veya daha fazla kişi arasında uzlaşmaz hedefler, düşünceler, duygular ve davranışların varlığından kaynaklanır. Kişilerarası çatışmaların başlangıç nedenleri farklı biliş, algı, duygu, bilinçdışı gereksinimler, iletişim becerileri gibi kişisel faktörlerden, kültürel faktörlerden, rol farklılıklarından, sosyal ve fiziksel çevreden kaynaklanabilir. Bireyler tüm bu özellikleri yönünden birbirlerinden farklı olduklarından çatışma yaşamaları kaçınılmazdır (Arnold, Boggs 1999, Almost 2006, Cox 2003, Dökmen 1994, Üstün, Akgün, Partlak 2005).

KİŞİSEL FAKTÖRLER

Her birey kendine özgüdür. Farklılaşan fikirler ve değerler çatışma yaratır. Benzer değerlere sahip olan kişiler birbirleriyle daha kolay iletişim kurarlar ve kişilerarası gerilim riski düşer. Kişilerin birbirlerine duydukları güven ve saygı artar. Yapılan araştırmalarda kişilik ve tutum gibi bireysel özelliklerin çatışma üzerinde minör etkisi olduğu bulunmuştur. Demografik farklılıklar kişilerarası iletişimde çatışmayı etkileyen diğer bir faktördür (Almost 2006, Valentine 1995). Valentine ve arkadaşlarına göre (1995) cinsiyet farklılıkları çatışmayı artırır.

Çatışmaya neden olan bir diğer kişisel faktör algılamadır. Algılama bireyin yaşadığı dünyayı hissetmesi, yorumlaması ve kavrama deneyimleridir. Algılama kişilerin davranışlarını, duygularını ve fiziksel tepkilerini etkiler. İletişim sürecinde karşı taraf gönderilen mesajı alırken onu algıladığı biçimde yorumlar ve anlam verir. Duygu ve davranışlar bu yorumlar ve anlamlar sonucunda ortaya çıkar. (Duygulanım süreci, şekil 1)



Şekil 1: Özer K. : Ben Değeri Tiryakiliği, Sistem yayıncılık, İstanbul, (2000a).

Şekilde görüldüğü gibi olay veya durum kişi tarafından beş duyusuyla algılanır. Algılama sonucunda kişi inançları, değerleri, önceki deneyimleri sonucunda iç konuşmalar yapar ve otomatik düşünceler ortaya çıkar. Bu konuşmalar ve düşünceler doğrultusunda olayla ilgili duygu ve davranışları ortaya çıkar. Algılama sürecini kişilerin içinde buldukları ortam (ses, ısı, başka insanların varlığı), kavramsal tepkileri ise kişilere bağlı özellikler; bilgi, daha önceki yaşamışlıklar, kültürel özellikler, değerleri, otomatik düşünceleri etkiler. Kişiler verilen mesajı farklı bir şekilde yorumlar ve tepki verirler. Bu durum çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Otomatik düşünceler, bilişsel çarpıtma ve yanılgıların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bilişsel çarpıtma ve yanılgılar değişik iletişim çatışmalarına neden olabilir. Örneğin aşırı genellemeci ve değiştirme gayreti olan bir kişi önyargılı ve toptan reddedici davranabilir. Çatışmalara neden olan bilişsel çarpıtma ve yanılgılar aşağıda belirtildiği gibidir (Cüceloğlu 2005, Dökmen 1994, Özer 2000b, Tekarslan ve Kılınç 2000, Üstün, Akgün, Partlak 2005);

Filtreleme, Kişi belirli bir bütünü, bireyi, olayı, bir tek ögeye dayalı olarak diğer öğeleri ya saf dışı ederek ya da onlara seçici bir körlük geliştirerek değerlendirmesidir.

Aşırı genelleme; Birey karşılaştığı olumsuz bir durumu ya da olayı aşırı derecede genellemeye yönelir. Aşırı derecede genelleme yapma eğilimi olan kişiler karşılarında bulunan kişilerle ilgili herhangi bir olumsuzluğu, bireye yönelik genel bir olumsuzluk yargısına dönüştürürler.

Kişiselleştirme; Kişinin, aslında hiç bir etkisi olmadığı halde, başkalarının uğradığı sıkıntılardan, ortaya çıkan sorunlardan kendisini sorumlu tutması, kişiselleştirmesidir.

Kutuplaşmış düşünce; (ya hep ya hiç yaklaşımı) Kişiler orta yolu düşünmezler.

Akıl okuma; Birey karşısındaki kişiye önyargularla yaklaşır ve karşısındaki kişiyi dinlemek ve söylediklerini onun ifade ettiği biçimde anlamak yerine onun davranışlarını varsayımlarla açıklar ve bu varsayımların doğruluğunu kontrol etmeden, bu doğrultuda hareket eder. Karşı tarafın davranışının nedeni bilinmeden, davranış olumsuz bir düşünce ya da niyete dayandırılır.

Olumsuz abartma (facialaştırma); Kişi küçücük bir olayı abartarak bir felaket olacakmış gibi algılar.

Meli,- malı'lık; Belirsizlik, olasılık, seçenekçilik yaşamsal bir olgu değildir. Her şey açık "bireysel yasalara" bağlıdır. Hem kişi, hem de başkaları için nerede ne yapılması ve yapılmaması gerektiği kuralların denetimindedir. Bu tarz düşünen kişi en doğru davranışları kendisinin gösterdiğine inanır, kişilerarası ilişkilerde neyin doğru neyin yanlış olduğunu çok iyi bilir. Diğer kişilerin davranışları, bireyin kendi doğrularına uymuyorsa onlara karşı öfke duyar, sürekli olarak görüşlerinin, dünya hakkındaki düşüncelerinin ve davranışlarının doğruluğunu ispatlamaya çalışır. Başkalarının görüşlerindeki farklılığa ilgisi yok denecek kadar düşüktür. Bu yüzden sık çatışma yaşarlar (Cüceloğlu 2005, Dökmen 1994, Özer 2000b, Üstün, Akgün, Partlak 2005).

Değiştirme yanılığı; Kişiler diğer kişilere kendi doğrularını kabul ettirerek, onların kendi istekleri doğrultusunda davranmalarını isterler.

Suçlama; Suçlama başkalarına ve kişinin kendisine yönelik olabilir. Kişi ilişkilerde ya sorumluluğu almaz karşısındaki kişiyi suçlar, yada bütün sorumluluğu alarak kendisini suçlar. Kişinin karşısındaki bireyi suçlaması çatışmalara yol açarken, kendisini suçlaması çatışma yaşanmasını engeller.

Özveri seferberliği; Kişi başkalarının saptanmış olduğu doğrular için, onların istekleri doğrultusunda yaşaması gerektiğine, ama eninde sonunda bu seferberliğin ona mutluluk getireceğine inanır (Cüceloğlu 2005, Dökmen 1994, Özer 2000, Üstün Akgün, Partlak 2005).

Bir diğer faktörde kişilerin yaşama bakış tarzları, gösterdikleri davranış tarzlarıdır. Kişiler atılgan, pasif, saldırgan olmak üzere üç değişik davranış tarzında davranabilirler.

Bir çok insan diğerleriyle ilişkilerinde benzer iletişim örüntüleri gösterirler. Kişilerarası ilişkilerde bu tip özellikler tarz olarak nitelendirilir. İnsanlar kendi iletişim tarzlarını geliştirirler. Kişilerin bir çok tarzı kullanmaları olasıdır. Fakat her insan belli durumlarda belli iletişim tarzlarını tekrarlar. Üç farklı iletişim tarzı vardır (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Pettrey 2003, Üstün, Akgün, Partlak 2005).

PASİF DAVRANIŞ: Pasif davranış gösteren kişiler genellikle özür dilerler, nadiren farklı düşünürler. Her zaman diğerlerinin onaylarına ihtiyaçları vardır. Kendi haklarını, gereksinimlerini göz ardı ederler ve istediklerini açıkça ifade etmezler. Kendilerine çok az saygı gösterirler. Çatışmalardan kaçınırlar, hayır demekte zorlanırlar, insanların duygularını incitmekten korkarlar.

SALDIRGAN DAVRANIŞ: Saldırgan davranış gösteren kişilerin kişilerarası ilişkilerdeki temel amaçları kazanmak, baskın olmak, zorlamak diğer insanlardan daha güçlü olmaktır. Genellikle yakın ilişki kurma konusunda başarısızdırlar. Her zaman kendi isteklerinin olmasını isterler. Çatışmalarda genel yaklaşımları kendi isteklerinin olması yönündedir. En çok çatışmaya yol açan davranış tarzı saldırgan davranış tarzıdır. Kişi bencil olduğu için kendi istekleri ve amaçları diğer kişilerin istek ve amaçlarından daha önemlidir. Saldırgan davranış açık bir şekilde görülebildiği gibi, karşı tarafı suçlu hissettirerek, duygu sömürüsü yaparak ve imalı konuşarak gizli bir şekilde de görülebilir.

ATILGAN (GİRİŞKEN) DAVRANIŞ: Kendine güvenir. Kendine ve başkalarına saygılıdır. Duygu ve düşüncelerini rahatça ifade eder. Diğer insanların gereksinim ve beklentilerine duyarlıdır. Ne istediğinin ve neye gereksinimi olduğunun farkındadır. Gereksinimlerini karşılarken başkalarının gereksinimlerine saygılıdır. Gerek olduğunda yardım ve bilgi isteyebilir. Postürleri dik, kendinden emin görünürler. Eylemleri sözleriyle uyuşur. Açık iletişim kurarlar. Çatışmalarda her iki taraf içinde sorunun çözülmesini isterler (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Pettrey 2003, Üstün, Akgün, Partlak 2005). Duygular çatışma sürecinin en önemli öğelerinden birisidir. Duygusal tepkiler, ve duygulardan kaynaklanan davranışlar çatışmanın ortaya çıkmasını ve etkili bir şekilde yönetilmesini etkiler. Çatışma sürecinde görülen suçlama, gizleme, bastırma, yansıtma gibi duygusal tepkiler çoğu zaman bilinçli ve isteğe bağlı değildir. Çoğunlukla bireyler bu tepkilerin farkına varma, tepkileri belirleme ve yapıcı bir biçimde ifade etmede güçlük yaşarlar. Kişilerin tepkilerinin ve duygularının farkına varması, kişinin kendini tanıması ile mümkündür. Kendini tanıma, kişinin kendisiyle, düşünce ve duygularıyla ilişki kurması, kendinde olup biten duygusal ve düşünsel süreçtir. Kendini tanıyan bir kimse dış dünyadaki olayların ve iç dünyasında oluşan yaşantıların çoğu kez farkındadır. Böyle biri çevresindeki kişilerin kendisini nasıl etkilediğinin farkında

olduğu kadar, kendisinin de çevresini nasıl etkilediğini bilir, böylece kendi yaşamını yönetebilir. Kişinin kendini tanıması, çatışma durumlarında verdiği tepkilerin ve duyguların farkında olması, duygularını kontrol edebilmesi çatışmanın ortaya çıkmasında ve çatışma sürecinde etkin olarak önemli bir rol oynar (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Pettrey 2003, Üstün, Akgün, Partlak 2005).

“Kendini yetersiz gören insan tereddüt içinde beklerken, girişken insan hata yapmaktan korkmadığından daha üstün hale gelir.”

Henry C. Link

Çatışma sürecinde yaşanan ve süreci etkileyen en önemli duygu öfke duygusudur. Öfke, bireysel bir tehdit algılandığında veya engellenme ile karşılaşıldığında, yaşanan çaresizliğin, tehdidin özelliğine göre basit bir sinirlilik veya kızgınlık halinden, şiddete kadar değişen bir duygudur. Öfkenin kontrol edilememesi çatışma sürecini olumsuz etkiler ve çatışmanın yıkıcı sonuçlarının ortaya çıkmasına neden olur (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Pettrey 2003, Üstün, Akgün, Partlak 2005) .

Çatışmalara yol açan kişisel faktörler incelendiğinde, en önemli faktörlerden birisi kişinin sahip olduğu iletişim becerileridir. İletişim en az iki kişi arasında sözel yada sözel olmayan iletilerin sunulması ve alınması sürecidir. İletişim sürecinde taraflar düşüncelerini, duygularını ya da bir bilgiyi sözcüklerle, ses tonuyla, fizyolojik görünüm, hareket ve duruşlarıyla karşı tarafa iletmeye çalışır. İletişim sürecinde ortaya çıkan problemler nedeniyle iletişim kurulamadığında çatışmalar yaşanabilir. Dinleme, empati, geribildirimde bulunma, sözsüz iletişimi doğru kullanma, ben dilinin kullanımı gibi iletişim becerilerinin doğru kullanılması çatışmaların ortaya çıkmasını engellerken, var olan çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesine neden olur. Dinleme karşıdaki kişinin iletmek istediği mesajı onun iletme istediği şekilde duymayı sağlar. Dinleme etkili iletişimin kurulmasında ve sürdürülmesinde ön koşuldur. Kişiler dinlenmediklerini hissettiklerinde iletişimi keserler. Dinleme ve empati becerileri çatışma sürecinde karşıdaki kişiyi anlamayı sağlar. Ben dilinin kullanımı bireyin karşılaştığı durum ya da davranış karşısında bireysel tepkisini duygu ve düşüncelerle açıklamayı sağlar. Ben dilinin kullanılarak kişi kendi duygu ve düşüncelerini ifade ettiği için karşıdaki kişi kendisinin suçlandığını yargılandığını hissetmez. Kişinin suçlanmasını ve yargılanması kişinin savunucu iletişime geçmesini sağlar. Savunucu iletişim kişinin benliğine yönelik bir tehdit karşısında benlik bilincini koruma gereksiniminden kaynaklanır. Savunucu durumda olan kişi konudan söz etmek yerine, karşıdaki kişiye nasıl görüldüğünü düşünür. Karşıdaki kişiyi nasıl alt edeceğini, tartışmayı nasıl kazanacağını, nasıl baskın çıkacağını, karşıdaki kişinin sözel

saldırısına nasıl karşı koyacağına zihnini yorar. Kişi savunucu iletişimi kullanıyorsa karşı tarafta savunucu olur. İletişimde savunuculuk sadece sözel iletişimde değil, beden hareketlerinde, yüz ifadelerinde ve ses tonunda da kendisini gösterir. Savunuculuk arttıkça iletişimin bozulduğu ve yanlış anlamaların arttığı belirlenmiştir (Arnold, Boggs 1999, Almost 2006, Balzer 1999, Cüceloğlu 2005, Dökmen 1994, Kunakviktikul, Nuntasupawat 2000).

Sözcükler iletişim sürecinde tek başına bir anlam taşımaz, sözcüklerin ifadesi yüz ifadesi, el-kol hareketleri, beden duruşu, ses tonuyla yani beden diliyle anlam kazanır. Çatışmalara yol açan hatalı sözsüz iletişim davranışları yüksek ve kısık sesle konuşma, yüzüne bakmama, yok sayma ve sözlü mesajlara uygun olmayan beden dilidir (Arnold, Boggs 1999, Almost 2006, Balzer 1999, Cüceloğlu 2005, Dökmen 1994, Kunakviktikul, Nuntasupawat 2000).

KİŞİLERARASI FAKTÖRLER; Güven, kişilerin davranışları/ olayları yorumlamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Güven kişilerin ilişkilerinde risk almalarını ve kişilerin davranışlarını ilişki sürecinde davranışlarını tahmin etmeyi sağlar. Eğer kişiler birbirlerine güvenirlerse, anlamsızlıkları kabul eder ve davranışları negatif olarak daha az yorumlarlar. Adaletsizlik ve saygısızlık olduğuna dair algılar çatışmaya neden olur (Almost 2006).

ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ

Çatışma çözümü genel olarak uyuşmazlıkları yatıştırma için bir süreç olarak tanımlanmıştır. Karip (2003) çatışma çözümünü “ tarafların çatışmayı uygun bir sonuca götürmek için kendi uyuşmazlıkları için uğraştıkları bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Çatışma çözümünde birden fazla yöntem kullanılmaktadır. Ancak hangi çatışmada hangi yöntemin kullanılacağına karar verilebilmesi için kullanılan yöntemlerin olumlu ve olumsuz sonuçları bilinmelidir.

Çatışma yönetim stratejilerinde iki boyut vardır. Bunlardan birincisi taraflardan her birinin kendi ilgi ve ihtiyaçlarının doyurulmasına verdikleri önemin derecesi, ikinci boyut ise taraflardan her birinin diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemdir.

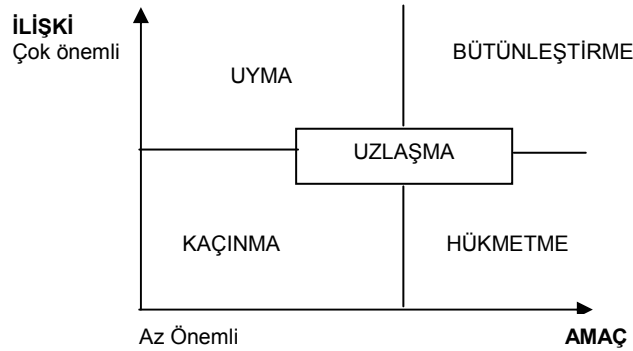
Çözülmemiş çatışmalar zaman ve enerji kaybettirir ve yeni çatışmaların oluşmasını sağlar. Çatışma çözümlendiğinde ise ilişkileri güçlendirir. Başarılı bir çatışma çözümünün anahtarı uygun tepkiyi verebilmek ve uygun tekniği kullanabilmektir. Her bir teknik sonuca ulaşabilmek için farklı yollar sunar. Çatışma çözümleriyle ilgili üç değişik yaklaşım vardır (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Iocana 2003, Pettrey 2003);

1-Kazan-Kaybet Yaklaşımı; Kazan-kaybet yaklaşımında ben kazanayım karşı taraf kaybetsin düşüncesi hakimdir. Bu yöntemde gereksinimleri karşılamak için güç kullanılır. Karşı tarafın gereksinimleri giderilmez. Sonuçları şu şekilde olabilir. Güç kullanıldığı için korku vardır. Arkadan sürekli olarak eleştirilir. Açık bir iletişim söz konusu değildir. Saldırgan ve maniplatif davranış tarzına sahip, yaşama bakış açısı bencil olan kişiler bu yaklaşımı benimserler. Önemli olan onların gereksinimleridir (Arnold, Boggs 1999, Coleman 2000, Karip 2003, Kavalcı 2001).

2-Kaybet-Kazan yaklaşımı; Kaybet-kazan yaklaşımında karşı-mızdaki kişinin gereksinimleri karşılanır, kişinin kendi gereksinimleri karşılanmaz. Sürekli olarak boyun eğen, benlik saygıları düşük olan pasif davranış tarzına sahip insanların kullandığı yöntemdir. Sürekli kaybeden kişi kendisine olan saygısını yitirir, sorun ve gereksinimlerini söylemekten vazgeçer, engellenir ve öfke yaşar (Arnold, Boggs 1999, Coleman 2000, Karip 2003, Kavalcı 2001).

3-Kazan-Kazan Yöntemi; Kazan- kazan yöntemi her iki tarafında gereksinimlerinin karşılandığı hem de güç kullanmalarını gerektirmeyen bir yöntemdir. Her iki tarafta çatışma çözümünü, birlikte arayıp kabul edecekleri bir sorun olarak görür. Bu yöntemde problem çözme yöntemi kullanılır. Kazan- kazan yaklaşımını atılgan davranış tarzına sahip, yaşama bakış açısı biz olan kişiler kullanırlar (Arnold, Boggs 1999, Coleman 2000, Karip 2003, Kavalcı 2001).

Rahim ve Magner'e göre (2000), hükmetme, kaçınma, uyma, uzlaşma ve bütünleştirme olmak üzere kişilerin beş farklı çatışma biçimleri vardır. Kişiler çatışmayla karşılaştıklarında bu çatışma biçimlerini kullanırlar.



Rahim A., Magner N. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? The International Journal of Conflict Management, Vol.11,No: 1, 2000, pp: 11.

Hükmetme biçimiyle çatışma çözmeye çalışan kişiler için kendileri, ilişkilerinden daha önemlidir. Bu kişiler çatışmalarda kendi çözümlerini karşı tarafa kabul ettirmeye çalışırlar. Diğer kişinin veya kişilerin ihtiyaçlarıyla ilgilenmezler ve çatışmanın mutlaka bir kişinin kaybetmesi ve bir kişinin kazanmasıyla sonuçlandığını düşünürler. Zorlayıcı, hükmedici davranışla birlikte, suçlayıcı, reddedici, emredici, sorgulayıcı, önyargılı ve sorumluluğu kabul etmeyen bir dil kullanırlar. Ayrıca çatışmanın çözümü için güçlerini de kullanırlar. Kullanılan bu yöntemde, zorlayıcı ve hükmedici davranışla birlikte kullanılan dil, ilişkinin bütünüyle bozulmasına ve hükmeden tarafın da kısa dönemde elde ettiği sonuçların uzun dönemde geçersiz hale gelmesine neden olabilir (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2003, Şahin 2005).

Uyma biçimiyle çatışmaları çözmeye çalışan kişiler için ilişkileri kendilerinden ve kendi ihtiyaçlarından daha çok önem taşır. Bu kişiler çatışmadan karşıdakine uyararak kaçınabileceğini ve çatışmaların ilişkilere zarar vermeden çözülemeyeceğini düşünürler. Onlar eğer çatışma devam ederse birisinin zarar göreceğinden ve bunun ilişkiyi yıkacağından korkarlar. Uyma stratejisini kullanan birey diğeri ile aynı görüşte olduğunu, onun beklenti ve isteklerini kabul ettiğini belirten ifadeler kullanır. Kendi beklentilerini ifade etmeyerek, işbirliği ve uyum yerine, yalnızca taraflardan birinin diğerine uyması söz konusudur. Uyma yöntemi ilişkide diğerinin istekleri karşılandığı için ilişkide sorun yaratmaz, ancak uymayı kullanan kişinin kendi istekleri ve ihtiyaçları karşılanmadığı için uzun dönemde bireyi olumsuz etkileyeceğinden etkili bir iletişim biçimi ve çatışma çözme yöntemi değildir. Uyum gösteren birey problemin çözümüne yönelik olarak iletişime anlamlı bir katkı sağlamaz. Taraflardan biri kendisinin hatalı olduğunu düşünüyorsa, konu diğer taraf için çok önemliyse, taraflardan biri diğerine göre daha zayıfsa ve ilişkinin devamlılığı çok önemliyse bu yöntem tercih edilebilir (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2003, Şahin 2005).

Uzlaşma biçimiyle çatışmalarını çözmeye çalışan kişiler kendi amaçlarına ve başkalarıyla ilişkilerine karşı ılımlıdır. Bir uzlaşma yolu ararlar, kendi amaçlarından taviz verirler ve karşı tarafı da kendi amaçlarından taviz vermeleri için ikna ederler. İki tarafında bir şeyler kazanacağı bir çözüm yolu ararlar. Taraflar kısa yoldan bir çözüm bulabilmek için nelerden vazgeçebileceklerini ve diğerinin orta yolu bulmak için nelerden vazgeçmesi gerektiğini ifade ederler. Böylece her iki tarafında ihtiyaçları belirli bir ölçüde olsa karşılanmış olur. İşbirliği stratejisi ile karşılaştırıldığında taraflar kendilerini iletişimde daha az yeterli görürler. Her iki tarafında amacı kısmen karşılandığı için taraflar iletişimde ancak belirli düzeyde etkili olurlar. Tarafların işbirliği yapamadıkları bir durumda uzlaşmak zorunluluğunu hissetmeleri, durumun ve ilişkinin niteliğinden kaynaklanır. Eğer görüş birliği

sağlanamıyorsa, her iki tarafta eşit ölçüde güçlüyse karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı varsa kullanılabilir. Bu anlamda uzlaşmayı hiç bir zaman taviz ya da ödün vermekle eş değer görmemek gerekir. (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2003, Şahin 2005).

Kaçınma biçimiyle çatışmalarını çözmeye çalışan kişiler için kendi kişisel amaçlarından ve ilişkilerinden vazgeçerler. Kaçınma biçimini benimseyenler çatışma yaratacak kişi ve konulardan fiziksel ve psikolojik olarak uzak durmaya çalışırlar. Bu tepkilerle birlikte konuyu değiştirmeye çalışan, problemin varlığını ret eden, problemi hafife alan, karşı tarafı aslında problem yokken problem çıkarmakla suçlayan ifadeler kullanabilirler. Bazı durumlarda ise kaçınma stratejisini kullanan taraf, diğeri ile etkileşimi mümkün kılmayacak biçimde fiziksel olarak uzak durmayı tercih edebilir. Kaçınma davranışı etkili ve ilişkinin sürekliliği ve sağlığı bakımından uygun bir yöntem değildir. Kaçınmada kullanılan dil, bu dili kullanan tarafın amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlamayacağı gibi, diğerrinin de ihtiyaçlarını karşılamaz, hatta daha saldırganlaşmasına, daha çok stres hissetmesine, ilişkinin dahada gerilmesine neden olabilir. Ancak kaçma yöntemi yüzleşmenin, çatışmaya girmenin çok olumsuz sonuçlar doğuracak olması gibi, zaman kazanmaya ihtiyaç varsa uygun bir yöntem olabilir (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2003, Şahin 2005).

Bütünleştirme biçimiyle çatışmaları çözmeye çalışan kişiler için hem amaçları hem de ilişkileri önemlidir. Bu kişiler çatışmaları çözülmesi gereken problemler olarak görürler ve hem kendilerinin hem de karşılarındaki kişilerin amaçlarına ulaşabilecekleri çözüm yolları ararlar. Bu kişiler çatışmayı bir problem olarak görürler, her iki tarafı da memnun edecek çözümlere ulaşmadan, gerilimi ve olumsuz duyguları tümüyle çözmeden tatmin olamazlar. Bu yöntem analitik, bütünleştirici- uzlaştııcı bir dil kullanımını içerir. Analitik bir dilin kullanımı; problemin tanımlanması açıklanması, sınırlarının ve niteliğinin belirlenmesine yönelik ifadelerin kullanılması ve karşı tarafın nezaket kuralları çerçevesinde çözüme katkısının istenmesi demektir. Bütünleştirici-uzlaştııcı bir dilin kullanımı, destekleyici, sorumlulukları kabul eden ifadeleri içerir. Birey diğerrini dinleyerek kendi bakış açısında uyarlamalar yapabilir ve probleme ilişkin algısında ortaya çıkan değişiklikleri paylaşabilir. Bütünleştirme yöntemi kişiler için hem uygun hemde etkili bir çözümü mümkün kılar.

İşbirliği yöntemi aşağıda belirtilen altı adımdan oluşmaktadır (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2003, Şahin 2005).

1. Problemi Tanımlama; Bu süreçte taraflar kendileri için önemli olan noktaları açıklamalı ve probleme ilişkin gerçek duygu ve düşüncelerini paylaşmaya özen göstermelidir. Problemin tanımlanmasında

ortak bir anlayışın geliştirilmesi tarafların ve çıkarlarında farklılıklarını ortadan kaldırmaz. Ancak, problemin ne olduğuna, niteliğine ve tarafların ihtiyaçlarına ilişkin ortak bir algı ve anlayış, iyi bir çözümün önkoşulu olarak değerlendirilmelidir. Problemin tanımlanabilmesi için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesi aşağıdaki gibidir (Üstün, Akgün, Partlak 2005) ;

- Problem genel değil somut ifade edilmelidir.
- Problem küçük parçalara ayrılmalıdır.
- Kişiler problemi sahiplenmelidir.
- Problem çözümlenebilecek şekilde ifade edilmelidir.

2. Nedenlerin Bulunması; Birçok faktör aynı soruna kaynaklık ediyor olabilir. Bütün bu faktörleri ortaya çıkarabilmek ve hangilerinin önemli olduğunu belirleyebilmek gerekir. Kimi zaman sorunların belirtileri veya görünür nedenleri ile ona kaynaklık eden faktörler farklıdır. Görünür nedenleri ortadan kaldırmaya yönelik çözümler uzun vadede etkili olmaz. Sorunun kaynak nedenini bulmak her zaman kolay değildir. Bunun en önemli nedeni, sorunlarla ilgili önemli bir gerçeğin göz ardı edilmesinden kaynaklanmaktadır. Nedenlerin bulunabilmesi için aşağıdaki soruların yanıtları taraflar tarafından yanıtlanmalıdır.

- Bu durum neden bir problem oldu?
- Benim bir katkı var mı?
- Karşıdaki kişi veya kişilerin katkısı var mı?
- Çevrenin katkısı nedir?

3. Ulaşılabilir ve Gerçekçi Hedeflerin Belirlenmesi; Hedefler olabildiğince gerçekçi ve ulaşılabilir bir şekilde ifade edilmelidir. Belirlenen hedefler birey tarafından benimsenmeli ve bireyler yönünden ifade edilmelidir. Eğer bireyin hedefi bir başkasının davranışını değiştirmekse hedef benimsenmemiş demektir. Hedefler genel değil, somut ve ölçülebilir bir biçimde ifade edilmelidir.

4. Çözüm Aramak;Çözüm arama evresi üç aşamadan oluşmaktadır (Üstün, Akgün, Partlak 2005). Bunlar:

***Seçenekler üretme;** Belirlenen soruna yönelik hedeflere ulaştırılacak akla gelen tüm çözümler listelenir. Bu basamakta seçeneklere bireylere anlamsız ve uygulanamaz gelse de dikkate alınmalıdır. Beyin fırtınası yöntemi kullanarak yalnızca çözüm önerileri üretilmeli, belirlenen hiçbir seçeneğin olma olasılığı değerlendirilmemelidir. Saçma görünen öneriler bile başka fikirlerin oluşumuna katkı sağlayabilir. Tarafların ihtiyaç ve çıkarlarının tatmin olabilmesi için olası çözümlere ilişkin düşüncelerin açık ve net olarak ifade edilmesi gerekir. Çözüm önerileri, karşı tarafın düşüncelerini eleştirmeden ve yargılamadan

yapıcı bir yaklaşımla sunulmalıdır. Taraflar diğ erinin düş üncelerine ve önerilerine açık olmalıdırlar (Üstün, Akgün, Partlak 2005).

***Seçenekleri değerlendirme;** Burada üretilen alternatiflere ilişkin avantaj ve dezavantajlar iki farklı liste halinde yazılır ve değerlendirilir. Tercih edilen seçenek uygulandığında kazançlar ve kayıplar ne olabilir belirlenir ve yazılır. Burada bireyler en uygun olan seçeneğin ne olduğuna karar verilebilmesi için bazı özellikleri dikkate alması gereklidir. Bireylerin değerleri ile uyuş an seçenekler seçilmelidir. Eğer seçilen yollar, bireylerin değer sistemi ile çatışırsa bireyler çözmeye çalıştıkları problemlerden daha çok büyük problemler yaş aabilir. Uygulanabilir ve başarıya ulaş ma olasılığı yüksek olan seçenekler seçilmelidir. Seçenekler uygun bir biçimde sıralanmalıdır. Bir hedefe doğru aş amalı olarak adım adım yol almak, bu hedefe ulaş ma olasılığını artırma yöntemlerinden biridir.

***Uygun seçeneği seçme;** Uygun seçenek seçilerek, seçeneğin uygulanmasına yönelik uygulama bir eylem planı (zaman, yer, kişiler vs.) hazırlanmalıdır.

5. Uygulama; Hedefe ya da hedeflere ulaş mak için seçilen seçenekler uygulamaya konur. Problem çözenin temel noktası, yapılan uygulamalardır. Eğer uygulama programı dikkatlice oluşturulmuş sa birey programda adım adım ilerleyebilir. Eğer birey birçok şeyi hemen yapmaya çalışırsa problemi çözm e ş ansı olmaz ve eyleme de devam edemez ya da birey program boyunca amaçsız davranış larda bulunabilir. Burada birey eyleme geç tikçe uygulamaya ilişkin bazı sorunlar ortaya çıkabilir. Birey değ işmeyi hem gelişmesini sağlayan hem de acı veren bir yaş antı olarak yaş aabilir. Yapılan uygulama sonucunda daha önce belirlenmiş olan sorunla ilgili yeni boyutlar yada yeni sorunlar ortaya çıkabilir (Üstün, Akgün, Partlak 2005).

6. Değerlendirme; Bazı durumlarda uygulamaya geç er geçmez başarılı olunup olunmadığı kolaylıkla anlaşılır. Bazı durumlarda ise problemin çözü mü daha uzun zaman alabilir ya da sonuçların olumlu ve olumsuz yanlarını birbirinden ayırt etmek ve değerlendirmek oldukça güç olabilir. Her ne olursa olsun, hedeflere ulaş mada seçilen seçeneklerin iş e yarayıp yaramadığını değerlendirecek bir tarih koymak yararlıdır. O tarihte sorun ortadan kalkmayabilir. Fakat sorun üzerinde çalışmaya başlandıktan sonra, yaş anan sıkıntıda bir azalma olup olmadığına bakılabilir ve sonucuna göre uygulamaya devam edilebilir ya da geriye dönüp problemin esas kaynağının doğru belirlenip belirlenmediğine bakılabilir. Özellikle karmaşık problemlerin çözü münde, çözümlerin işleyip işlemediğinin belirli aralıklarla kontrol edilmesi gerekir. Çözümler işleмиyorsa, çözümlerin yeniden gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Arnold, Boggs 1999, Balzer 1999, Karip 2003, Kavalcı 2001, Şahin 2005, Smith, Strickler, Lipsky 2002).

Çatışma Çözümü Yöntemlerinin olumlu ve olumsuz yönleri aşağıdaki gibidir:

	Uygun olduğu durumlar	Uygun olmadığı durumlar
Zorlama	Konu basit önemsiz Acil olarak karar verilmesi gerekiyor Hoşa gitmeyecek bir karar uygulanacak. Karşı taraf karar için gerekli yeterliliğe sahip değil Konu sizin için çok önemli	Konu karmaşık Her iki taraf eşit güce sahip Acil bir karara ihtiyaç yok Diğer taraf yüksek düzeyde yeterliliğe sahip
Uyma	Taraflardan biri kendisinin hatalı olduğunu düşünüyor Konu diğer taraf için çok önemli Taraflardan biri diğerine göre daha zayıf İlişkinin devamlılığı çok önemlidir.	Konu sizin için çok önemli Haklı olduğunuza inanıyorsunuz Diğer taraf hatalı ya da haksız
Uzlaşma	Görüş birliği sağlanamıyor Her iki taraf eşit ölçüde güçlü İşbirliği ve zorlama stratejileri başarısız. Karmaşık bir soruna geçici bir çözüm ihtiyacı var	Bir taraf diğerinden daha güçlü Sorun problem çözme yaklaşımını gerektirecek kadar karmaşık
Kaçınma	Konu basit önemsiz Diğer tarafla karşı karşıya gelmenin potansiyel olumsuz etkileri Çözümün sağlayacağı yararlar daha fazla Durulma süresine ihtiyaç var	Konu sizin için çok önemli Karar sizin sorumluluğunuzda Taraflar geri atmaya isteksiz ve çözüm zorunlu Acil olarak çözüm gerekli
İşbirliği	Konu karmaşık Çözüm için görüşlerin sentezi gerekli Çözüm için karşı tarafın katkısına ihtiyaç var Problem çözme için yeterli zaman var	Problem basit Acilen karar verilmesi gerekli Diğer taraf sonuçla pek ilgilenmiyor Diğer taraf problem çözme becerisine sahip değil.

Karip E. Çatışma Yönetimi, 3. Baskı, Pegama Yayıncılık, Ankara, 2003 ss: 71.

Bireylerin çatışmayı çözmek için kullandıkları biçimler, çatışmanın yapıcı ya da yıkıcı olduğunu belirlemektedir. Hükmetme, kaçınma ve uyma yöntemleri genel olarak çatışmanın yıkıcı sonuçlandığı biçimlerdir ve bu biçimlerin uygulanması durumunda kişinin çatışma sonucunda yaşadığı duygular olumsuzdur ve kendini tatmin olmamış hissetmektedir. Uzlaşma ve bütünleştirme ise yapıcı çatışma çözme biçimleridir ve kişiler bu biçimlerle çatışmaları çözdüklerinde, olumlu duygular yaşamaktadırlar (Kunaviktikul, Nuntasupawat 2000, Smith, Strickler, Lipsky 2002). Kişilerarası ilişkilerde çatışmaların olabildiğince yapıcı çatışma çözüm biçimleriyle çözümlenebilmesi için çaba gösterilmesi gerekir. Çünkü bu düzeydeki kişilerin ve kişilerarası ilişkilerin yaşadığı toplumların demokratik anlayış ve medeniyet düzeyiyle ilgili durum hakkında da fikir vermektedir. Benito Juarez'in değerli sözleriyle yazıyı sonlandırmak uygun olacaktır. **“Milletler arasında olduğu gibi, insanlar arasında da birbirlerinin haklarına saygı barışın güvencesidir”.**

KAYNAKLAR

1. Almost J (2006). Conflict within nursing environments: concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 53: 4, 444-453.
2. Arnold E, Boggs K (1999). Interpersonal relationship professional communication skills for nurses. Third Edition. WB Saunders Company, 323-340.
3. Balzer J (1999). *Communications in nursing*. Mosby-Year Book.
4. Coleman P (2000). *The Handbook of Conflict Resolution*. Josey- Bass Publishers.
5. Cox K (2003). The effects of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. *Nursing Administration*, 27: 2,153-163.
6. Cüceloğlu D (2005). *Yeniden insan insana*, 33. basım, İstanbul, Remzi Kitapevi, 195-219.
7. Dökmen Ü (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*. 13. basım, Sistem Yayıncılık, 45-135.
8. Iacona M (2003). Conflict, communication, and collaboration: improving interactions between nurses and physicians. *Journal of PeriAnesthesia Nursing*, 18: 1, 42-46.
9. Karip E (2003). *Çatışma yönetimi*, 3. Baskı, Ankara: Pegama Yayıncılık.
10. Kavalcı Z (2001). *Çatışma çözme becerileri eğitimi programının üniversite öğrencilerinin çatışma çözme biçimleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 5-30.
11. Kunaviktikul W, Nuntasupawat R (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand. *Nursing and Health Sciences*, 2,9-16.
12. Özer K (2000a). *Ben Değeri Tiryakiliği*, İstanbul, Sistem yayıncılık.
13. Özer K (2000b). *İletişimsizlik Becerisi*, İstanbul, Sistem yayıncılık.
14. Pettrey L (2003). Who let the dogs out, managing conflict with courage and skill. *Critical Care Nurse*, February, 21-24.
15. Rahim A, Magner N (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, 11: 1, 11.
16. Smith S, Strickler R, Lipsky M (2002). Resolving conflict. *Journal of Psychosocial Nursing*, 39: 11, 37-44.
17. Şahin Ö (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
18. Tekarslan E, Kılınç T (2000). *Davranışın sosyal psikolojisi*, İstanbul .İ.Ü. İşletme Fakültesi.
19. Üstün B, Akgün E, Partlak N (2005). *Hemşirelikte iletişim becerileri öğretimi*, İzmir, Okullar Yayınevi, 218-221.
20. Valentine P (1995). Management of conflict: do nurses / women handle it differently ?. *Journal Of Advanced Nursing*, 22, 142-149.