

# ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ KAVRAMLARINA GÜNCEL BİR BAKIŞ

Zahide Kübra KOÇAK<sup>1</sup>  
Mehmet Ali AKTAŞ<sup>2</sup>

## Özet

Günlük yaşantımızda sık sık karşılaştığımız ve hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan çatışma kavramı tarihsel olarak insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Çatışma örgütlerde var olan etkileşim neticesinde doğal olarak meydana gelen bir sonuçtur. Alan yazın çerçevesinde kavramsal olarak geniş bir anlam yelpazesine sahip olan çatışma kavramı anlamının özü kapsamında birçok tanıma karşılık gelmektedir. Süreç içerisinde örgüt için olumsuz ve istenmeyen bir durumdan, örgütsel gelişimin ve ilerlemenin bir destekçisi haline gelen çatışma kavramına olan bakış açısı, doğası gereği karşılıklı etkileşimlerin temelinden kaynaklanan vazgeçilmez bir sonuç olarak evrilmiştir. Karmaşık ilişkiler süreci olan çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek ise bir denge kurma prensibidir. Bu çalışmada öncelikle çatışma ve çatışma yönetimi kavramları ile bu kavramlara yönelik geçmişten günümüze değişen ve gelişen bakış açısı ele alınmış olup, etkin çatışma yönetiminin önemi ve örgüt için gerekliliği dikkatle vurgulanmış, yapıcı bir çatışma yönetimi süreci için kullanılacak çatışma yönetimi stratejilerinin üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmanın kapsamı dâhilinde konuya yeni bir bakış açısı kazandırabilecek çatışma durumlarının yapıcı-yıkıcı olası durumları ve çatışma ile ilişkili sosyal bilişsel süreçler üzerinde de önemle durulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Çatışma, çatışma yönetimi, sosyal bilişsel süreçler

**Jel Kodları:** M10, M12, M19

## A CURRENT APPROACH TO THE CONCEPTS CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT

### Abstract

The concept of conflict, which we often encounter in our daily lives and which is an integral part of our lives, is historically as old as human history. Conflict is a naturally occurring result of interaction in organizations. The concept of conflict, which has a broad spectrum of meaning conceptually within the framework of literature, corresponds to many definitions within the essence of its meaning. In the process, the point of view from the negative and unwanted situation for the organization to the concept of conflict, which has become a supporter of organizational development and progress, has evolved as an indispensable result arising from the basis of interactions by nature. Effective conflict management, which is a complex process of relations, is a principle of equilibrium. In this study, firstly, the concepts of conflict and conflict management and the changing and developing point of view of these concepts are discussed. The importance of effective conflict management and its necessity for the organization are emphasized and the conflict management strategies that can be used for a constructive conflict management process are focused on. Within the scope of the study, constructive-destructive possible situations of conflict situations and social cognitive processes related with conflict are also emphasized.

**Key Words:** Çatışma, çatışma yönetimi, sosyal bilişsel süreçler

**Jel Classification:** M10, M12, M19

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi., Aksaray Üniversitesi, İİBF, zahidekubrakocak@gmail.com

<sup>2</sup>Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İİBF, mehmetaliaktas@aksaray.edu.tr

## 1.GİRİŞ

Günlük yaşantımızda sık sık karşılaştığımız ve hayatımızın ayrılmaz bir parçası olan çatışma kavramı tarihsel olarak insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Toplumsal ve sosyal yaşamın gerekliliği olarak birçok insanla iletişim halinde olma, beraber yaşama gereksinimi ve işbirliğinin zorunluluğu gibi pek çok nedenden dolayı çatışma az ya da çok yaşamın her anında mevcuttur. Çatışma örgütlerde var olan etkileşim neticesinde doğal olarak meydana gelen bir sonuçtur. Alan yazın çerçevesinde kavramsal olarak geniş bir anlam yelpazesine sahip olan çatışma kavramı anlamının özü kapsamında birçok tanıma karşılık gelmektedir. Süreç içerisinde örgüt için olumsuz ve istenmeyen bir durumdan, örgütsel gelişimin ve ilerlemenin bir destekçisi haline gelen çatışma kavramına olan bakış açısı, doğası gereği karşılıklı etkileşimlerin temelinden kaynaklanan vazgeçilmez bir sonuç olarak evrilmiştir.

Hayatın akışı içerisinde büyük küçük çatışmanın olmadığı bir yer yoktur. Bu nedenle çatışmadan kaçınmaya çalışmak sonuçsuz bir çabadır. Bireyleri bir araya getiren karşılıklı bağımlılık durumları grup içi ve gruplar arası çatışmaları meydana getirecektir. Çatışma; sakinliğin ve uyumun hüküm sürdüğü dönemlerde bile potansiyel bir karmaşıklık bünyesinde bulunduran, zamanla bu çatışmanın gün yüzüne çıkarak hareketi doğurduğu ve bu hareketliliğin örgüte canlılık kazandırdığı bir devinim sürecidir. Bu süreci anlamak, tanımlamak, yürütmek ve sonuçlandırmak çatışmayı yönetme sürecini oluşturmaktadır. Karmaşık ilişkiler süreci olan çatışmaları etkili bir şekilde yönetmek ise bir *denge kurma* prensibidir. Bir çatışma sırasında başkalarının davranışlarını yorumlamak ve anlamaya çalışmak için kullanılan düşünce süreci bizim ne gibi çatışma davranışlarını göstereceğimizi de belirlemektedir. Çatışma seyri hangi yöne doğru hareket edeceğini belirleyen şey ise onu ele alış biçimlerimizdir. Ancak iyi bir yönetim metoduyla tüm bu çatışma durumları örgütler için ilerlemenin ve gelişmenin destekçisi olabilir.

## 2.GEÇMİŞTEN GÜNÜMÜZE ÇATIŞMA KAVRAMI

Dinamik yönetim anlayışının öncülüğünü yapan Marry Parker Follet, kavramsal olarak örgütsel çatışma kavramını ilk kullanan kişi olmuştur. Follet (1924), çatışma kavramına olan olumsuz bakış açılarının yanı sıra yönetimde fikir ayrılıklarından tarafların yararına sonuçlar çıkabileceğini belirtmiştir.

Çatışmanın istenmeyen ve örgüte zarar veren bir durum olarak algılanması günümüz örgütlerinin büyük çoğunluğu için geçerli değildir. Bu bakış açısıyla çatışmayı örgütsel mekanizmanın doğasından gelen ve yok sayılamayacak bir özellik olarak değerlendiren, içerisinde barındırdığı olası olumlu ve işlevsel faydalarını ön plana çıkaran anlayışlar giderek artmaktadır. Diğer yandan örgütlerde çatışma, kriz, anlaşmazlık, kargaşa gibi kavramlara artık sahip olduğumuz klasik bakış açımız değişmektedir. Kavramlara iyi ya da kötü diyerek onlardan kaçmanın ya da haddinden fazla değer vermenin yanlış bir yaklaşım olduğu anlaşılmıştır. Önemli olan kavramların iyi-kötü şeklinde değerlendirilmesi değil, örgütün kazançlarına yönelik olarak yönetilip yönetilmemesidir.

İlgili alanyazın incelendiğinde ortak bir tanım olmamakla birlikte birçok bakış açısından farklı çatışma tanımları bulunmaktadır. Çatışmaya yönelik tanımlar incelendiğinde her bir tanımın kavramın başka bir noktasına vurgu yaptığı saptanmıştır. Bazı araştırmacılar çatışmanın karşılıklı bir etkileşim süreci olduğunu vurgulayan tanımlar yapmışlardır. Rahim (1985) çatışmayı, birey ve grupların kendi aralarındaki anlaşmazlıkları etrafında meydana gelen bir etkileşim olarak tanımlamıştır. Çatışmayı, çeşitli nedenlerden kaynaklanan uyumsuzluk, anlaşmazlık ve birbiri ile zıtlaşma durumları şeklinde ortaya çıkan ve uygun yönetilmediğinde zararlı sonuçlar doğurabilecek dinamik bir etkileşim süreci şeklinde ifade eden Gümüşeli (1994), yine çatışmanın bir etkileşim süreci olduğunu vurgulamıştır. Folger, Poole ve Stutman (2013)'a göre ise çatışma, birbiriyle ilişkili olan insanların, aralarında yaşanan çatışma durumu halinde bir şeyin uygun olmadığını fark etmelerine dayalı olan bir etkileşimdir. Yine aynı araştırmacılar, tarafların bu çatışma etkileşimi sürecinin karşı tarafın denk ve uygun olmayan bir hareketinden kaynaklı olduğu düşüncesini savunmuşlardır.

Çatışmanın daha çok uyuşmazlık, anlaşmazlık, mücadele, zıtlaşma gibi yönlerine yoğunlaşan tanımlarda bulunmaktadır. Atiker (2004)'e göre çatışmada bireyin dâhil olduğu grubu ya da savunulan düşünceleri kabullenememesi ve bu durumlara tepki olarak onlarla mücadeleye girmesi söz

konusudur. Çatışma, aynı zamanda organizasyondaki anlaşmazlıkların sonucu oluşan sorunları çözmede görülen farklılık ve yeteneksizlik, bir rekabet sonucu ortaya çıkan bir durum ya da bireylerin ihtiyaçları ile örgütün amaçları arasındaki denk olmama halinde meydana gelen bir durum olarak da ifade edilmektedir. (Tınaz, 2006). Robbins ve Judge (2013) çatışma kavramını, örgütlerdeki kişilerin veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek için karşı tarafı engelledikleri bir durum olarak tanımlamışlardır. Aynı araştırmacılara göre örgütlerde çatışmadan bahsedebilmek için, taraflardan birinin ya da her ikisinin de bu çatışmanın farkına varması ve onu açıkça algılaması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2013).

Kavramı olumsuz bir bakış açısıyla değerlendiren çatışma tanımları da mevcuttur. Karip (2015), çatışmayı ürkütücü bir kavram olarak tanımlamıştır. Çatışmayı daha çok zihnimizde yer eden olumsuz anılar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve yıkıcı savaşlarla ilişkilendirmiştir. Genellikle belleğimizde yer etmiş olumsuzluklar, kırgınlıklar, düşmanlıklar ve hatta yıkıcı savaşlarla birlikte kullanılan bir kavram olarak değerlendirmiştir. Diğer taraftan çatışmanın kaçılmaz olduğunu vurgulamış, bir şekilde birbiri ile iletişim halinde olan toplumsal tarafların tercihlerinde, değer ve düşüncelerinde, çıkarlarında farklılıklar olacağını ve bu durumda beraberinde çatışmayı getireceğini vurgulamıştır. Eren (2017)'e göre ise örgütsel çatışma; bireylerin bir arada çalışma durumlarının sebep olduğu problemlerden kaynaklanan ve örgütün olağan faaliyetlerinin aksamasına ya da durmasına neden olan olaylardır.

İyi bir yönetim ile çatışmanın örgüt için faydalı olabileceğini düşünen, çatışmaya olumlu bir bakış açısı ile yaklaşan araştırmacılarda vardır. Folger, Poole ve Stutman (2013) çatışmanın örgütlerin yapısı gereği normal ve sağlıklı bir durum olduğu düşüncesini savunmuşlardır. Aynı araştırmacılar yaşanan her çatışma durumunda; iyi, kötü ve belirsizliğin bir arada olduğu bir durumun yaşandığını ancak çatışmaya olumlu bir bakış açısıyla yaklaşacak olursak çatışma durumlarının, sorunları ortaya çıkarmamıza yardımcı olacağını, yaratıcı fikirlerin üretilmesine olanak sağladığını, yaşanan bir gerilimin düşürülmesine yaradığını ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar ve çalışmalar göstermektedir ki çatışma, kavram olarak çok geniş bir anlam yelpazesine sahip şemsiye bir kavramdır. Pek çok bakış açısına göre ifade edilen çatışma şu şekilde de tanımlanabilir; çatışma, karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunan bireylerin kendi içindeki veya aralarındaki *beklentiyi karşılayamama* durumuna bağlı olarak ortaya çıkan bir ilişki örüntüsüdür (Koçak, 2018). Çatışma tanımına ilişkin olarak çatışma kavramına ait unsurlarını ifade edecek olursak ilk olarak belirteceğimiz unsur çatışmanın karşılıklı bir *ilişki sarmalı* durumu olmasıdır. Bu karşılıklılık durumu tarafların sergiledikleri davranışlarla ve birbirlerine karşı verdikleri tepkilerle doğmaktadır ve sürdürülmektedir. Kavramın ikinci unsuru ise *beklentileri karşılayamama* durumudur. Yaşamımız boyunca bizler önceliklerimizin neler olduğunu, neyin bizim için değerli ya da değerli olmadığını belirlemekteyiz. Bunlar olaylar karşısındaki beklentilerimizi ve sınırlarımızı belirlemektedir. Beklediğimizi elde edememe durumu, bizi çatışma içerisine sürükleyecek bir 'kırmızı çizgi ihlali' ne sebep olabilecektir. Üçüncü unsur çatışmanın bir *etkileşim* süreci olmasıdır. Bu unsur; iletişim içerisinde bulunan bireylerin davranışlarının birbirine bağlı olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini ifade etmektedir.

Farklı bakış açılarından ele alınan çatışma tanımlarının gelişimsel sürecini yönetim yaklaşımlarında da görmek mümkündür. Olumsuz ve istenmeyen bir durumdan gelişimin habercisi ve destekçisi konumuna gelen çatışma kavramı klasik, modern ve davranışsal yaklaşımlara göre farklı şekillerde ele alınmıştır. Kapalı sistem anlayışını esas alan klasik yaklaşıma göre çatışmalar, örgütün etkin ve verimli çalışmasını olumsuz etkileyen ve süregelen ahengi bozan bir durum olarak görülürken, açık sistem anlayışının hâkim olduğu modern yönetim yaklaşımında ise organizasyonların etkinliğini devam ettirebilmesi için belirli bir düzeyde çatışma olması da gereklidir. Davranışsal yaklaşım ise temel odağı insan olan bir yaklaşım olması dolayısıyla daha çok çatışmanın nedenleri üzerinde durmaktadır.

### 3.ÇATIŞMANIN YAPICI VE YIKICI ETKİLERİ

Çatışma kavramı genel olarak insanda olumsuz çağrışımlar uyandıran bir kavramdır ve genelde kaçınılacak bir durum olarak algılanmaktadır. Ancak göz ardı edilmesi gereken bir durum gibi düşünülse de en azından çatışma durumunun ne olduğu anlaşılmalıdır. Elbette ki bir çatışmayı yapıcı

ve yıkıcı şekilde kesin çizgilerle tanımlamak doğru değildir. Pek çok çatışma yaşantılarında hem yapıcı hem de yıkıcı özellikler bir arada bulunur. Yaşanılan çatışmanın niteliği, kaynağı, sebebi, sonucu ve tarafların karşılıklı tutumlarına kadar birçok etken çatışmanın yapıcı mı yoksa yıkıcı mı olduğunu etkilemektedir. Çatışmaların değerlendirilmesinde tarafların rolü oldukça önemlidir. Taraflar çatışmalarını etkin bir şekilde yönetmek istiyorlarsa yapıcı bir çatışma yönetimi yaklaşımı benimsemelilerdir. Yapıcı bir şekilde sonuçlanan çatışmanın yolu yapıcı bir çatışma yönetimi yaklaşımı ile bütünlük göstermektedir. Bir çatışma yaşantısında sürecin ne yöne doğru evrileceğini anlayabilmek için çatışma durumunun temelinde ne olduğunu anlamakta oldukça önemlidir.

Bu çalışmada, daha önce yaptığımız çatışma tanımı ve Folger, Poole ve Stutman (2013)'nin görüşleri dikkate alınarak bir çatışmanın sonuçlarını değerlendirirken üç ölçüt belirlenmiştir (Koçak, 2018). Bunlardan birincisi tarafların *kazançları ve kayıplarıdır*. Çatışmadan kazançlı bir sonuç elde eden taraf için sonuç olumlu (yapıcı) bir durumken, çatışmadan kayıp elde eden taraf için sonuç olumsuz (yıkıcı) bir durum olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken noktalardan birisi tarafların kazanç ve kayıp algılarındaki bakış açısı farklılığıdır. Bazı durumlarda da kazanç olarak elde edilen sonuçlar zaman içerisinde kayba dönüşebilmektedir, bu durum aksi içinde geçerlidir. Örneğin; iki çalışan arasında cam kenarındaki odayı kimin alacağı konusunda bir çatışma yaşanabilir. Bu durumda cam kenarındaki odayı alan 'kazanan' kişi uzun vadede bu odanın güneş aldığı için çok sıcak olduğunu veya bu odanın bitişiğinde toplantı salonu olduğundan dolayı çok fazla gürültü geldiğini keşfedebilir. İkinci ölçüt *beklentinin karşılanma düzeyidir*. Çatışma sonuçlarının değerlendirilmesinde tarafların çatışmadan beklentilerinin ne düzeyde karşıladığı önemli bir noktadır. Ortaya çıkan sonuçtan elde ettikleri ile tatmin olan tarafın beklentilerinin karşılanma düzeyi yüksek, sonuçlardan tatmin olmayan tarafın ise beklenti karşılanma düzeyi düşük olacaktır. Tarafların beklentilerinin karşılanma düzeylerinin yüksek olduğu çatışmaları yapıcı (olumlu), düşük olduğu çatışmaları ise yıkıcı (olumsuz) olarak değerlendirebiliriz. Üçüncü ölçüt *adalet algısıdır*. Bu ölçüt kaynakların taraflar arasında eşit dağılımı, çatışma çözümü için yürütülen işlem sürecinde adil davranılması, eşit tutum ve davranışlara kadar geniş bir alanı kapsar. Yapıcı (olumlu) bir çatışmada her iki taraf sonuçta adil bir sonucun ortaya çıktığı konusunda tatmin olurken, yıkıcı (olumsuz) bir çatışmada taraflar arasında işlemlerin adil olarak yapılmadığı düşüncesiyle sonucunda adil olmadığı şeklinde bir algı oluşacağı düşünülmüştür.

#### 4.ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Çatışma yönetimi, uzlaşmazlığı belirli bir yönde sonuca yöneltebilmek için çatışmaya taraf olanların ya da üçüncü bir tarafın karşılıklı olarak bir dizi eylemde bulunmasıdır. Eylemler çatışmanın sona erdirilmesine ya da çatışma sürecini etkilemeye yönelik olabilir. Çatışma yönetiminin amacı olumlu, barışçıl, uzlaşmacı bir biçimde çatışmayı sonlandırmak olabileceği gibi, karşı tarafa üstünlük kurmaya yönelik de olabilir (Ross, 1993). Folger, Poole ve Stutman (2013) bir çatışma durumu ile mücadele etmenin püf noktasını, çatışmanın olumsuz ve dezavantajlı yönleri değil, sadece olumlu fonksiyonları değil; her iki yöne birden bakabilmek ve çatışmaları yıkıcı ya da yapıcı şekilde nasıl ilerlediğini açıklamaya çalışmak şeklinde ifade etmişlerdir.Etkin bir çatışma yönetimi, çatışmaların zararlı yönlerini en aza indiren, yararlı yönlerini ise maksimize eden, örgütteki çatışma düzeyini optimal düzeyde tutan ve çatışmalarda kazanma-kazanma çözüm yaklaşımını benimseyen faaliyetler toplamı olarak ifade edilebilir (Akkirman, 1998).

#### 5.ÇATIŞMA YÖNETİMİ STİLLERİ

Çatışma stilleri, insan ilişkileri ve davranış bilimleri akımı içindeki araştırmacılar ve akademisyenler tarafından ortaya atılmıştır. 1940'lardan 1970'lere kadar en hareketli zamanlarını yaşayan çatışma stilleri ön plana çıkmıştır (Schermernon, Hunt & Osborn, 2002). Bu konunun öncülerinden Mary Parker Follett ilk olarak 1920'li yıllarda yöneticilerin örgütsel çatışmayı çözümlmek için hükmetme, uzlaşma, bütünleştirme yöntemlerini kullanabileceklerini ileri sürmüştür. Daha sonra Follett, çatışma stilleri arasına kaçınma ve uyma stillerini de eklemiştir. Blake ve Mouton

(1964) tarafından ortaya atılan modelde ise beş farklı davranış stili belirlenmiştir. Bunlar; yarışmacı stil, uyum sağlayıcı stil, kaçınmacı stil, işbirlikçi stil ve uzlaşmacı stil şeklinde belirlenmiştir.

Günümüzde yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerinden birisi de Rahim Organizational Conflict Inventory-II veya ROCI-II olarak bilinen bir ölçek geliştiren F. Aflazur Rahim'in modelidir. Bu model kişinin kendisine yönelik ilgisi ve başkalarına yönelik ilgisi olmak üzere iki boyutludur. Boyutlardan biri kişinin kendisine yönelik ilgisinin yüksek ya da düşük olmasını göstermektedir. Diğer boyut ise başkalarının ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin düşük ya da yüksek olması halidir. Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde çatışma yönetiminde tarafların kullanacağı yönetim stilleri beş tanedir. Bunlar bütünleştirme, uyma, uzlaşma, hükmetme ve kaçınma olarak ifade edilmektedir (Rahim, 1985; 2001; 2002).

Rahim (1985), çatışma yönetimi için beş ayrı stil geliştirmiştir. Bahsetmiş olduğu stiller, hem bireysel çatışmaların çözümünde bireyler tarafından hem de örgütsel ya da gruplar arası çatışmalarda yönetici ve idareciler tarafından kullanılabilir. İki boyutlu olarak geliştirilen modelde ilk boyut tarafların kendisi için ikinci boyut ise diğerleri için düşük veya yüksek dereceli ilgi duymalarıdır. Bu boyutlar çatışma sürecinde tarafların çatışma stratejilerini belirlemede önemli bir role sahiptir. Taraflardan her birinin tercih ettiği çatışma yönetimi stratejisi; kendisinin ve karşı tarafın ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına verilen önemin ortak bir işlevi olarak görülebilir. Bu iki boyutun birleşimi sonucunda beş ayrı çatışma çözümleme stili (bütünleştirme, uyma, hükmetme, kaçınma, uzlaşma) ortaya çıkmıştır.

**Bütünleştirme:** Bu stil hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verilen önemin yüksek olduğu durumları ifade eder. Aynı zamanda problem çözüme olarak da bilinen bu stilde taraflar bir araya gelerek çözümler üretirler. Her iki taraf içinde memnun edici bir çözüme ulaşmaya çalışırlar. Bütünleşmenin sağlanabilmesi için, gerçek problemle yüzleşmek, çatışmanın üstünü örtmemek aksine onu ortaya çıkarmak esastır. Bu stilde tarafların her ikisi de ne yapılabileceği konusunda kendi sınırlı bakış açısını aşır çözüme farklı bir pencereden bakabilir.

**Uyma:** Taraflardan birinin, karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarının ön plana çıkması durumunda kendi ilgi ve ihtiyaçlarından feragat etmesi durumudur. Bu durum boyun eğme ve uyma olarak da nitelendirilebilir. Uyma davranışını gösteren taraf, farklılıkları göz ardı ederek taraflar arasındaki benzerliklere odaklanır. Bu stilde bir kendini feda etme durumu vardır.

**Hükmetme:** Çatışan taraflardan birinin ilgi ve ihtiyaçlarının karşılanmasına diğer tarafın ilgi ve ihtiyaçlarından daha fazla önem verdiği durumlarda bu stil tercih edilebilir. Çatışan taraflar arasında rekabet olarak da bilinir. Kazan ya da kaybet durumunun olduğu bu stilde taraflardan biri kazanmak için her yola başvurabilir. Yetkici bir yönetim anlayışının olduğu kurumlarda bu stil daha çok tercih edilir. Hükmedici bir yönetici bulunduğu mevkinin verdiği gücü kullanarak astlarını kendi isteklerine uymaya zorlayabilir.

**Kaçınma:** Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın ilgi ve ihtiyaçlarına verdikleri önemin düşük olduğu durumları ifade eder. Bu stil aynı zamanda bastırma, görmezden gelme durumu olarak da bilinir. Bu stil genellikle ilgilenmeme, dahil olmama, görmeme ve konuşmama tutumları ile birlikte ortaya çıkar. Kaçınma stili, çatışmanın daha uygun bir zamanda gerçekleştirilmesi ya da taraflardan birinin kendine zaman kazandırması gibi amaçları gerçekleştirmek içinde kullanılabilir. Çatışmanın her iki taraf içinde kayıpla sonuçlanacağı durumlarda taraflar çatışmaya girmekten kaçınabilir.

**Uzlaşma:** Her iki tarafında ilgi ve ihtiyaçlarının önemsendiği durumlara işaret eder. Uzlaşma tarafların karşılıklı olarak bazı kabullenmelerde ya da kısa sürede ortak bir noktada birleşmeleri şeklinde gelişir. Bu stilde çatışmanın her iki tarafı içinde kazançlı çıkma durumu söz konusudur. Bu stilin tercih edilebilmesi için tarafların kendi ihtiyaçları kadar karşı tarafın ihtiyaçlarına da önem vermesi ve dikkate alması gerekmektedir.

## 6.ÇATIŞMA VE SOSYAL BİLİŞSEL SÜREÇLER

Bir çatışma sırasında tarafların davranışlarını tanımlamak ve anlamaya çalışmak için kullanılan düşünce süreci, bizim ne gibi çatışma davranışlarını göstereceğimizi de belirlemektedir. Bir çatışma sürecini etkileyen özellikle iki süreç bulunmaktadır: beklentinin ihlali ve başkaları hakkındaki yüklemeler.

## 6.1. Beklentinin İhlali

Beklentinin ihlali kuramına göre insanlar karşılıklarından hem tahmini hem de tarif olarak belli davranışları beklemektedirler (Burgoon, Stern & Dillman, 2006). Tahmini beklentiler, karşıdaki kişinin belli bir durumda nasıl davranmasının beklendiğiyle ilgilidir. Tarifsel beklentiler, karşıdaki kişinin belli bir durumda nasıl davranmasının gerektiği ile ilgilidir. Burgoon ve meslektaşları karşıdaki kişinin davranışları ile bizim beklentilerimiz uyuşmadığında bunun duygusal bir tepkiye neden olduğunu ve duruma bir anlam vermeye çalıştığımızı belirtmektedirler. Karşı tarafın davranışı bizim beklentilerimizin sınırlarını ihlal ederse bu durum olumsuz bir duygu tepkisini ateşlemekte ve olumsuz bir davranışın sergilenmesine yol açabilmektedir.

Çatışmada beklenti ihlallerinin olması çok olağandır, böylece buradaki ilgili bilişsel dinamikler çatışmayı etkileyecektir. Beklenti ihlalleri kuramı, çatışmadaki duygu ve biliş arasında bir bağlantı olduğunu kabul etmektedir. Beklenti ihlali, duygusal tepkileri ortaya çıkarır, bu duygusal tepkilerde ihlale karşı verilen tepkileri ateşlemektedir (Burgoon, Stern & Dillman, 2006). Bu şekilde karşılıklı verilen tepkiler de daha fazla duygusal tutumların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Beklenti ihlal durumlarının hepsi yıkıcı bir yapıda olmayabilir. Bazı durumlarda, karşımızdaki kişi bizim beklentilerimizin üzerinde de davranabilir. Böyle bir durumda karşılıklı olarak olumlu duygu ve davranışlar birbirini izleyebilir. Bu durum bizlere beklentilerimizi kullanarak bir çatışmayı etkin bir şekilde yönetebileceğimizi ve yapıcı bir yöne doğru çatışmayı yönlendirebileceğimizi göstermektedir (Koçak, 2018).

## 6.2. Yükleme Yapma

Sillars (1980), yükleme kuramını kişiler arası çatışma süreçleri konusuna uyarlayarak yaptığı bir dizi kuramsal analiz sonucunda bu konuya farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Yazar yükleme sürecini temelinde iki öncüle dayandırmaktadır. Bunlardan birincisi, davranışları nedenleri açısından açıklamaktır. İnsanlar genellikle karşılaştıkları insanlara bazı düşünceler, niyetler ve tutumlar yüklerler. Bu bağlantı kurma süreci sayesinde de etraflarındaki dünyayı organize ederler ve anlamaya çalışırlar. İkincisi, yapılan nedensel açıklamalardır. Bu durum bir davranışın nasıl yargılanacağını etkilemektedir. Yükleme, tarafların birbirine karşı değişik bağlamlarda uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır.

Karşımızdaki kişilerin davranışlarını anlamlandırmaya çalışırken genel olarak bir anlam yükleme eğiliminde bulunuruz. Uygun bir gerekçeyle *yerleşik olan faktörler* ve *durumsal faktörler* şeklinde karşı tarafın davranışlarına yüklemeler yaparız. Burada kişinin kendisinden gelen tüm faktörler yerleşiktir, kişinin dışında olan tüm faktörler ise durumsaldır. Yapılan araştırmalara göre insanlar genellikle başkalarının davranışlarını yerleşik faktörlere, kendi davranışlarını ise durumsal faktörlere yüklerler (Ross, 1977). Buna *temel yükleme hatası* denilmektedir ve bu durum genellikle başkalarının davranışlarının niyetli ve kasıtlı olduğunun düşünülmesidir. Karşı tarafa yükleme yaparken durumsal faktörleri görmezden gelme ve yerleşik faktörleri ön plana çıkarma eğilimi daha kuvvetli bir şekilde ön plana çıkmaktadır. İnsanlar kendilerine olan inançlarını ve saygılarını korumak ve sürdürmek için olumsuz sonuçları olan şeyleri çevresel faktörlere olumlu olan şeyleri kendilerine yüklemektedirler. Bunun gibi bir *amaca hizmet eden yanlılık*, daha çok başarı ve başarısızlıkların söz konusu olduğu durumlarda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; öğrencilerin okul derslerindeki başarıları ve başarısızlıkları söz konusu olduğunda tahmin edileceği gibi öğrenciler başarılarını kendilerine, başarısızlıklarını ise öğretmene ya da eğitim sistemine yükleyeceklerdir (Folger, Poole & Stutman).

Çatışma sürecinde yapılan yüklemeler çatışmayı önemli ölçüde etkiler. Temel yükleme hatası yapan bir taraf karşısındakinin davranışının planlı olduğunu ve kasıtlı yapıldığını, kendi davranışının ise durumun gerektirdiği şekilde geliştiğini düşünerek çatışmayı şiddetlendirebilmektedir. Ayrıca amaca hizmet eden yanlılık nedeniyle çatışmanın olumsuz etkilerinin daha çok karşı tarafa yüklenmesi durumları ortaya çıkabilecektir. Bu tür yüklemelerin yoğun olduğu çatışmaları yapıcı bir şekilde sonuçlandırmak zorlaşacaktır (Koçak, 2018).

Yükleme hatalarının her zaman için söz konusu olabildiğini kabul ederek bunlara sürekli olarak dikkat etmek yanlış yüklemelerin sebep olacağı olumsuz etkileri azaltacaktır. Kişiler farklı zamanlarda

ve farklı kişilerle yaşadıkları çatışma durumlarında benzer yüklemelerde bulunma eğilimindedirler. Yükleme hatasını düzeltmek için, çatışmaları veya tartışmaları anlamaya çalışırken yükleme hatalarının ne olabileceğini de hesaba katmak faydalı olacaktır. Farklı kültürlerden, cinsiyetten ve sosyoekonomik statüden gelen insanların davranışlarını yorumlarken bir yanlışlık yapabileceğimizi, onların bakış açısını anlamamanın önemli olduğunu hatırlayarak bunu başarabiliriz (Folger, Poole & Stutman).

## KAYNAKÇA

Akkirman, A. L. (1998). Etkin Çatışma Yönetimi ve Müdahale Stratejileri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 1-11.

Atiker, M. (2004). *Çatışma*. Konya Ticaret Odası Etüd-Araştırma Servisi.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.

Burgoon, J. K., Stern, L.A. & Dillman, A. (2006). *Interpersonal Adaptation: Dyadic Interaction Patterns*. New York: Cambridge University Press.

Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta.

Everard, K. B., Morris, G. & Wilson, I. (2004). *Effective School Management*. London: Paul Chapman Publishing

Folger, J. P., Poole, M. S. & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma Yönetimi* (F. Akkoyun, Çev.). Ankara: Nobel.

Follett, M. P. (1924). *Creative Experience*. London: Longmans.

Gerzon, M. (2006). *Çatışmalı Ortamlarda Liderlik* (A. Kardam, Çev.). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

Gümüşeli, A. İ. (1994). *İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karip, E. (2015). *Çatışma Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.

Koçak, Z. K. (2018). *Yöneticilerin Çatışma Yönetimi Stilleri ile Çalışanların İş Verimliliği Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Öge, S. (2005). Düzen mi Düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 205.

Rahim, M. A. (1985). A Strategy For Managing Conflict in Complex Organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.

Rahim, M. A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport, Connecticut.

Rahim, M. A. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). Canada: Pearson.

Ross M. H. (1993). *The Management of Conflict: Interpretations and Interests in Comparative Perspective*. Yale University Press, New Haven, Connecticut.

Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions In The Attribution Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 174-200.

Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behaviour* (7th ed.). New York: Wiley.

Sillars, A. L. (1980). Attributions And Communication In Roommate Conflicts. *Communication Monographs*, 47, 180-200.

Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 10, 13-28.

Töremen, F. (2000). Kaos Teorisi ve Eğitim Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22, 204-205.