



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ



WEglobal





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	3
ÇATIŞMA.....	4
Çatışma Türleri.....	4
Çatışmanın Aktörleri.....	5
Çatışmanın Aşamaları.....	5
Çatışmanın Nedenleri.....	6
Çatışma Belirtileri.....	7
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ.....	8
Çatışma Çözümü Stratejileri.....	10
Çatışma Çözme Sürecinin Aşamaları.....	12
Çatışma Çözümü-İletişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler.....	13
Çatışma Çözümü İletişimi için Öneriler (Yöneticiler için).....	13
Çatışma Çözümü İletişimi için Öneriler (Kişiler için).....	14
Çatışma Çözümü Araçları.....	16
Soğan Modeli.....	17
ABC Çatışma Üçgeni.....	18
Çatışma Ağacı.....	18
İhtiyaç-Korku Haritası.....	19
ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ İÇİN GEREKLİ BAZI YETKİNLİKLER.....	21
İletişimde Ben Dili Kullanmak.....	21
Empati.....	22
Çalışma Hayatında Empati.....	22
Öfke Kontrolü ve Öfkeliyken İletişim.....	23
Etkili Dinleme.....	24
Yansıtma Becerileri.....	26
NELER ÖĞRENDİK?.....	27
SORULAR.....	28
KAYNAKLAR.....	32





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



ÇATIŞMA ÇÖZME BECERİLERİ

Öğrenme Çıktıları

Katılımcı bu dersin sonunda:

- Çatışmaların altında yatan farklı nedenleri ayırt edebilir.
- Çatışmanın belirtilerini anlar, proaktif davranması gereken durumları saptayabilir.
- Çatışmaların çözülmediği durumlarda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları kavrar.
- İş yerinde yıkıcı çatışmaları önlemek için atılabilecek adımları anlar.
- Kişilerin çatışma durumunda aldıkları pozisyonları fark edebilir, kendi pozisyonunu belirleyebilir.
- Yaşadığı çatışmaları çözmek için atılacak adımları saptayabilir.
- Çatışmaları anlamak ve analiz etmek için tasarlanan araçları kullanabilir.
- İletişimde ben dilini kullanabilir.
- Çalışma hayatında empatiyi geliştirmeye yönelik atılacak adımları planlayabilir.
- Kızgınlık ve öfke anında sağlıklı iletişim kurabilir.
- Aktif dinleme ve yansıtma becerilerini kullanabilir.

Anahtar Sözcükler

Çatışma çözme, çatışma çözme becerileri, etkili iletişim, ben dili, etkili dinleme, empati



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



GİRİŞ

Çatışmalar, birey-birey, birey-grup, birey-topluluk, topluluk-topluluk ve uluslararası gibi çeşitli düzeylerde her an yaşanmaktadır. Çatışmaların doğru ve etkin çözümü olumlu sonuçlar verirken çözülmeyen veya doğru yönetilmeyen çatışma süreçleri, uzun soluklu olumsuz sonuçlara neden olmaktadır.

İş yerlerinde yaşanan çatışmalar; motivasyonun ve üretkenliğin düşmesine, işlevsiz kararlar alınmasına, kurumsal hedeflerin gerçekleştirilememesine neden olabilir. Ancak çatışmaların, farklı fikirlerin ortaya çıkması ve ekiplerin verimliliğinin artması gibi olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Ekip üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebilecek kadar kendilerini güvende hissettikleri iş ortamları; yeniliği, düşünce çeşitliliğini ve daha iyi karar vermeyi teşvik eder. İyi işleyen bir çalışma ortamı, pozisyon, statü veya görev süresi ne olursa olsun çalışanların saygılı ve kırııcı olmayan bir dille iletişim kurduğu, birbirleri arasındaki farklılıklara hoşgörü gösterdiği bir ortamdır. Bu ortamın oluşması ve sürdürülebilmesi için çatışmaların proaktif bir şekilde çözülmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, çatışmanın sonuçlarının olumlu veya olumsuz olması, çatışmanın nasıl yönetildiği ile yakından ilgilidir.

Dana (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, gönüllü işten ayrılmaların yarısından fazlasının ve işten çıkarmaların ise %90'nın çözümlenmeyen çatışmalardan kaynaklağığı görülmüştür. Bu durum, çatışma yönetimi becerilerine sahip olmanın, bireylerin kişisel kariyer hedeflerine ulaşmak için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, kurumların verimliliklerini artırabilmeleri ve yetkin insan kaynağını elde tutabilmeleri için çatışma yönetimi kültürüne ihtiyaç duyduklarını göstermektedir.

Çatışma çözme sürecinde dikkat edilmesi gereken çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında, çatışmada taraf olan bireylerin istek ve ihtiyaçlarının analiz edilmesi önemli bir aşamadır. Çatışmaları çözmeyi amaçlayan kişilerin (yönetici veya çatışma taraflarından biri) atacağı adımlar da stratejik öneme sahiptir. İletişimin kurulacağı ortam, iletişim dili, çatışmanın detaylarının saptanması ve kök nedenin ortaya çıkarılarak atılacak adımların belirlenmesi bu adımlardan bazılarıdır.

Bu derste, çatışmanın türleri, nedenleri, çatışma çözümü stratejilerine değinilmekte ve çatışma çözümünde kullanılan bazı araçlar tanıtılmaktadır. Ayrıca, bireylerin etkin çatışma çözümü için geliştirmeleri gereken empati, etkili dinleme, ben dili ve öfke yönetimi gibi beceriler hakkında bilgi verilmektedir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



ÇATIŞMA

Çatışma; birey, grup ve kurum gibi sosyal birimlerin içindeki veya arasındaki uyumsuzluk, anlaşmazlık veya uyuşmazlığın açığa çıktığı dinamik bir süreci ifade etmektedir. Farklı geçmişlere ve farklı çalışma tarzlarına sahip kişiler ortak bir amaç doğrultusunda bir araya geldiğinde çatışma kaçınılmazdır. Her çalışanın kendine özgü bir kişiliği ve çalışma tarzının olduğu bir iş yerinde, hem işle ilgili hem de günlük konularda çatıştışma yaşanması çok yaygındır. Kişiler, farklı görüşlere, düşünce süreçlerine, tutumlara, ilgilere, ihtiyaçlara sahip olduğunda ve birbirlerine uyum sağlamakta zorlandıklarında çatışma ortaya çıkar. Bireyler, olayları farklı şekillerde algılayıp orta yolu bulamayınca çatışma başlar. Her anlaşmazlık, sorun veya farklılık zamanla çözülmeyebilir, bu nedenle çatışmaların göz ardı edilmemesi gerekir. Çatışmalar göz ardı edildiğinde veya yönetilemediğinde hakaret, iş birliği yapmama, zorbalık ve öfke gibi çeşitli durumlar ortaya çıkabilir. Çalışanların sürekli kavga ve çatışma içinde olduğu hiçbir kurum ayakta kalmaz ve sağlaması gereken hizmeti sunamaz. Çatışmaların yönetilebilir ve çözülebilir olduğunu unutmamak gerekir.



Çatışma, bilinenin aksine, iki kişinin sorunlu olduğunu göstermez, sağlıklı bir ilişkide de zaman zaman çatışmalar yaşanabilir. Doğru yönetilebilen çatışmaların ilişkiye zararı olmaz ve kaybedeni de olmaz.

4

Çatışma Türleri

Çatışma türleri çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

a) Aktörlerine göre çatışma türleri:

- **Kişiler arası çatışma:** İki kişi arasındaki çatışmayı ifade eder.
- **Bireysel çatışma:** Bir bireyin kendi içinde, kendi zihninde meydana gelir. Bu nedenle, kişinin düşüncelerini, değerlerini, ilkelerini ve duygularını içeren psikolojik bir çatışma türüdür.
- **Grup içi çatışma:** Bir ekip içindeki bireyler arasında uyumsuzluklar ve yanlış anlaşılmalardan dolayı meydana gelen çatışma türüdür.
- **Gruplar arası çatışma:** Bir kuruluş içindeki farklı ekipler arasında yanlış anlaşılmalardan dolayı ortaya çıkar. Bu sınıflandırmaya, ülkeler arasındaki çatışma da eklenebilir (Madalina, 2016; Topaloğlu ve Boylu, 2006).

b) Örgütlerdeki çatışma türleri:

Örgütsel çatışmanın, görev çatışması, süreç çatışması ve ilişki çatışması olmak üzere üç farklı türü (Jehn ve Mannix, 2001) olduğu ifade edilmektedir:





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- 1. İlişki Çatışması:** Kişiler arası uyumsuzluklardan ve farklılıklardan kaynaklanır. Duygusal bileşenleri içerir. Grup üyeleri arasında gerginlik, hayal kırıklığı veya sıkıntı gibi duygular ortaya çıkar.
Örnek: Kişisel zevkler, politik görüş ayrılıkları veya iletişim tarzlarındaki farklılıklar.
- 2. Görev Çatışması:** Bir görevle ilgili farklı bakış açıları veya fikirlerle alakalıdır. Temel olarak fikir ayrılıklarını kapsar.
Örnek: Görev hakkındaki farklı düşünceler, bir işin nasıl tamamlanacağı ile ilgili tartışmalar.
- 3. Süreç Çatışması:** Görevlerin ve sorumlulukların nasıl paylaşılması gerektiğine dair fikir ayrılıklarında ortaya çıkar.
Örnek: Ekip üyeleri arasında belirli bir görevin kim tarafından tamamlanması gerektiği konusundaki anlaşmazlıklar.

Çatışmanın Aktörleri



5

Çatışmanın aktörleri bireyler, gruplar, toplumlar veya ülkeler olabilir. Örgüt içi çatışmalarda, bu aktörler kurumların yapısına göre değişebilmektedir. Çatışma aktörleri aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

1. Çalışan-çalışan
2. Çalışan-yönetici
3. Çalışan-müracaatçı
4. Yönetici-müracaatçı

Çatışma dinamik bir süreçtir. Herhangi bir kurumda, aktörler arasındaki mütevazî miktardaki çatışma, organizasyonel etkinliğin artırılmasında faydalı olabilir.

Çatışmanın Aşamaları

Çatışma sürecinin başlangıcından sonuna kadar olan aşamaların doğası gereği sıralı olduğu düşünülmektedir:



WEGlobal





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Çatışmanın Nedenleri



Günümüzde, insan ilişkilerindeki farklılıklar, karmaşık kurum yapıları ve kaynak sınırlılıkları nedeniyle personeller ve birimler arasında anlaşmazlıklar artmaktadır. Artan iş yükü, rekabet, işle ilgili sorumluluğun paylaşılmasındaki dengesizlikler, koordineli çalışmanın zorluğu gibi durumlar örgütsel çatışmalara yol açmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların hizmet sunma aşamasında karar alma süreçlerine daha aktif katılım istekleri, kurum içinde etkisiz iletişim, maaş, ünvan ve ödül karşılaştırmaları, işle ilgili memnuniyetsizlik ve kültürel farklılıklar gibi çalışan odaklı sorunlar da çatışmayı tetiklemektedir.

Çatışmaların temelinde üç ana unsur yatar: **Güç, örgütsel beklentiler ve değer.**

- **Güç:** Bireylerin işlerini gerçekleştirme kapasiteleri ve eldeki araçlarıdır. Bu, bütçe, bilgi, zaman, alan ve personel yönetimi gibi faktörleri içerir. Etkili bir güç kullanımı, işbirliği ortamı oluşturabilirken, gücün kötüye kullanım veya gücün yoğunlaşması çatışmaya yol açabilir.
- **Örgütsel Beklentiler:** Bir çalışanın iş performansı hakkındaki genel beklentilerdir. Bu beklentiler gerçekçi olmaktan uzaklaştığında ve karşılanmadığında hayal kırıklığına neden olarak çatışmaya yol açabilir.
- **Değer:** Bir bireyin öz saygısını ve kuruluştaki nasıl algılandığını ifade eder. Bir birey, temel ihtiyaçları karşılanmadığında değer kaybını hissedebilir.

Çatışmayı tetikleyen anahtar faktörler farklılıklardır. Bu farklılıkları anlamak, çatışmayı önlemek ve çözmek için kritiktir:

- **Öncelikler:** Çatışma, bütçe veya hedeflerdeki uyumsuzluklar nedeniyle oluşabilir. Her birey, verilen sorumluluklara farklı tepkiler gösterebilir.
- **Bakış Açıları:** Kültür, yaş, cinsiyet veya kişilik farklılıklarından kaynaklanan görüş ayrılıkları çatışma sebeplerindendir.
- **Varsayımlar:** Çatışmanın bir başka nedeni, insanların birbirlerinin niyetlerini yanlış yorumlamalarıdır.
- **Toleranslar:** Herkes çatışmayı farklı şekillerde ele alır, bazıları tolere ederken, bazıları çatışmadan kaçınabilir. Ancak çatışmayı görmezden gelmek ileri aşamada daha büyük sorunlara neden olabilir.

Diğer çatışma nedenleri şunlardır:

- **Kuşak Farklılıkları:** Farklı kuşaklardan gelenlerin, iş süreçlerinden iş ahlakına kadar farklı görüşleri olabilir.
- **İletişim Sorunları:** Yanlış iletişim veya başkalarının perspektifini anlamama, uzun vadede çatışmalara yol açabilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- **İş Ahlakı Çatışmaları:** Takımda farklı çalışma alışkanlıklarına sahip bireyler arasında çatışma oluşabilir.
- **Liderlik Rekabeti:** Aynı ekipte lider özelliğine sahip birden fazla bireyin olması çatışmalara yol açabilir.



Çatışmanın temelinde yatan unsurlar ve çatışmayı tetikleyen faktörler anlaşılırsa örgütsel çatışmalar yönetilebilir ve çözümlenebilir.

Çatışma Belirtileri

İş yerindeki çatışmalar, birçok sebepten ötürü ortaya çıkabilir ve bu çatışmaların belirtileri bazen doğrudan bazen de dolaylı şekillerde gözlemlenebilir. Aşağıda, iş yerindeki bazı çatışma belirtileri ve bu belirtilerle nasıl başa çıkılacağı üzerine öneriler sunulmuştur (Foley, 2022):

- 1. Tükenmişlik:** Tükenmişlik, uzun süreli stres ve duygusal yorgunlukla ilişkilendirilen bir sendromdur. Çalışanlarda sürekli hastalık izni alma, motivasyon eksikliği veya işle ilgili şikâyet etme şeklinde belirebilir.
Öneri: Tükenmişlik belirtisi gösteren çalışanlarla empatik bir şekilde iletişim kurmak ve onları dinlemek önemlidir. İş yüklerini dengelemek, esnek çalışma saatleri sunmak veya takdir edici geri bildirimlerle desteklemek bu durumu hafifletebilir.
- 2. Şikâyetler:** Çalışanların sürekli olarak belirli konularda şikâyetçi olmaları, altında yatan daha büyük bir problemin işareti olabilir.
Öneri: Yöneticilerin, şikâyetleri proaktif bir şekilde ele alması, konunun kökenine inmesi ve uygun çözümler sunması gerekmektedir. Açık iletişim kurarak çalışanların endişelerini anlamak ve gerekli adımları atmak önemlidir.
- 3. Karışıklık:** Özellikle organizasyonel değişikliklerde, çalışanlarda kafa karışıklığına neden olan belirsizlikler olabilir. Bu durum, direnç ve memnuniyetsizlikle sonuçlanabilir.
Öneri: Değişikliklerin nedenleri, nasıl uygulanacağı ve bu değişikliklerden beklentilerin ne olduğu konularında şeffaf olmak, çalışanların bu sürece uyum sağlamalarına yardımcı olabilir. Eğitimler ve seminerler düzenleyerek çalışanlar yeni süreçlere adapte edebilir ve çalışanların endişelerini gidermek için sıkça sorulan soruları yanıtlanabilir.



7

Bu belirtiler ve önerileri dikkate alınarak, iş yerindeki anlaşmazlıklar ve çatışmalar proaktif bir şekilde yönetilebilir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ

Tüm çatışmalara uygulanabilecek evrensel nitelikte bir çatışma çözümü modeli bulunmamakta olup çatışma, kendi şartları içinde değerlendirilerek uygun çözüm yöntemi seçilmelidir (Dizdaroğlu, 2019). Uygun çatışma çözümü yöntemi seçilirken aşağıdaki maddeler göz önünde bulundurulmalıdır (Madalina, 2015):

- Çatışmanın ciddiyeti ve aciliyeti
- Kabul edilen uygun sonuç
- Bireyin/yöneticinin sahip olduğu güç
- Kişisel tercih



İş yerlerinde, çalışanların kendi aralarında çözemedikleri çatışmaların olması durumunda, hızlı ve adil bir şekilde ilgilenecek bu çatışmalar yönetilmelidir. Bu noktada, çatışmayı çözmek için hem yöneticiler hem de çalışanlar aşağıdaki bakış açılarını dikkate almalıdır:

- Yalnızca yöneticilerin değil tüm çalışanların çatışmayı çözmekten sorumlu olduğu bilinci yaygınlaştırılmalıdır.
- Çatışma görmezden gelinmemeli ve önlemek için adım atmaktan kaçınılmamalıdır.
- Çatışmanın koşullarına bağlı olarak çözmeye yönelik uygun yaklaşımlar tercih edilmelidir.

Bu bakış açıları ile kurum içinde yıkıcı çatışmaları önlemek, iyi çatışmaları teşvik etmek ve güven oluşturmak için aşağıdaki maddeler uygulanabilir:

Geri bildirim almak: Yıllık anketler düzenleyerek ve ara dönemde çalışanlarla sohbet ederek onların fikirlerini almak gerekir. Bu sonuçlara göre, müdahale gereken yaygın sorunlar ve sorun yaşıyan birimler tespit edilecektir.

Duyarlı olmak: Kurum içindeki tüm çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı duyarlı olunmalıdır.

Muhalefeti hoş karşılamak: Yöneticiler ve çalışanlar, kurumun misyonu ve stratejileri ile uyumlu olacak şekilde farklı bakış açılarını ve muhalefeti hoş karşılamalıdır.

Farklı ekipler oluşturmak: Farklı uzmanlıklara ve düşünce biçimlerine sahip kişilerden oluşan çalışma ekipleri oluşturmak üretken çatışmayı canlandırır.

Sorumlulukları belirlemek: Birçok çatışma, karar verme yetkisinin kimde olduğu konusunda netlik olmamasından kaynaklanır. Kurum içinde tüm çalışanların rollerinin iyi belirlenmiş ve çalışanlarla paylaşılmış olduğundan emin olmak sorunların ortaya çıkmasını önler. Personel, işle ilgili rol ve sorumlulukları konusunda net değilse, bu konuyu yöneticilerle konuşarak netleştirebilir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Güven vermek: Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven eksikliği çatışmaların daha sık yaşanmasına ve şiddetli olmasına neden olabilir. Çatışma tarafları birbirlerinin dürüstlüğünü sorguladığında, çatışmalar duygusal olarak daha zorlayıcı ve çözülmesi zor hâle gelir.

Etik kuralları esas almak: Çalışanlar, yöneticilerin veya diğer iş arkadaşlarının etik ilkelere uymadıklarını düşündüklerinde onların amaçlarını sorgulamaya başlar. Bu durum çalışanların işle ilgili ortak değerleri olmadığını düşünmesine, motivasyonun azalmasına ve performansının düşmesine neden olur.

Adil ve şeffaf olmak: Çalışanlar, kuruluşun politikalarının ve uygulamalarının adil ve tutarlı olduğuna inandıklarında iş motivasyonları artar. Kurumsal kararlar paylaşılırken açık olunmalı ve kararların gerekçesi şeffaf bir şekilde personelle paylaşılmalıdır.

Etkileşimli iletişim kurmak: Hem yöneticiler ve çalışanlar arasındaki hem de çalışanların kendi aralarındaki açık ve iki yönlü bir iletişim, kurum içerisinde güven oluşmasına yardımcı olur.

Çalışanları kendi çatışmalarını yönetmeye teşvik etmek: Çalışanların, çatışmayı hemen yöneticiye taşımak yerine önce sorunu kendi aralarında çözmeleri önerilir. Bunu yapmak, sorunları kendi başlarına halledebilecekleri konusunda öz güvenlerini artırır. Ancak bu yöntemle çözülemeyen çatışmalar olması durumunda, sorun göz ardı edilmeden yöneticilerden çözüm için destek alınabilir.

Takdir etmek: Yöneticiler ve çalışanlar işlerini düzgün şekilde yapan kişileri takdir ederek ödüllendirmelidir. Bu durum işe dair motivasyonu ve kuruma aidiyeti artırır.

Eğitim ve kaynak sunmak: Çatışma çözme becerilerini artırmak için çalışanlara yönelik eğitimler organize edilebilir veya yardımcı kitaplar önerilebilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Çatışma Çözümü Stratejileri

Çatışma çözümü sürecinde, kişilerin kullandığı 5 temel başa çıkma tarzı bulunmaktadır:

1. Problem çözme
2. Uzlaşma
3. Zorlama
4. Kaçınma
5. Uyma

Şekil 1. Kişiler Arası Çatışma Çözüm Modeli

		KENDİ ÇIKARLARINI DÜŞÜNME	
		yüksek	düşük
BAŞKALARININ ÇIKARLARINI DÜŞÜNME	yüksek	Problem Çözme	Uyma
	düşük	Zorlama	Kaçınma

Bu modelde, çatışmaların çözülebilmesi için kişinin kendi çıkarı ve başkalarının çıkarları arasındaki ilişkiye bakılmaktadır.

Problem çözme: Açık bilgi alışverişi yoluyla her iki tarafın ihtiyaçlarını karşılayan bütünleştirici çözümler oluşturmak için ortak çıkarlar belirlenir.

Uyma (boyun eğme): Ortak noktaları vurgulayarak ve farklılıkları küçümseyerek kendisi için düşük ancak diğeri için yüksek bir kazanımı temsil eder.

Zorlama: Kendisi için yüksek, diğeri için düşük kazanımı temsil eder. Bu tarz, diğerin pahasına kendi çıkarlarını yerine getirmeye odaklanır.

Kaçınma (geri çekilme): Kendisi ve diğeri için düşük bir kazanımı temsil eder. Bu yaklaşımın amacı, çatışma durumunu kabul etmek veya bu duruma dâhil olmak değildir.

Uzlaşma: Kendisi ve diğeri için orta seviyede bir kazanımı temsil eder. Ortada bir yerde buluşan çözümler geliştirilerek, her iki taraf da bir miktar alır ancak tamamen memnun olmazlar (Einarsen ve ark., 2010). Zamanla çeşitli tanımlamalar geliştirilmiştir. Pasif agresif tarz, zorlayıcı tarz, kaçınan tarz, uzlaşmacı tarz, uzlaşmacı ve işbirlikçi tarz bunlardan bazılarıdır:

- **Pasif agresiflik:** Doğrudan hiçbir şey yapmazlar ve söylemezler, güçsüz davranırlar ve sonra başkalarına şikâyet ederler veya yıkıcı şekillerde hareket ederler. Örneğin, söz verdiği halde önemli bir belgeyi teslim etmeyi unutmak (Robinson, 2010).
- **Kaçınma:** Çatışmadan uzak dururlar. Kendilerine "ifade etmek istediğiniz herhangi bir endişeniz var mı?" diye sorulsa bile her şey yolundaymış gibi davranırlar.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- **Uzlaşma:** Bu, her iki tarafın da bir anlaşmaya varmak için müzakereden sonra bir şeylerden vazgeçeceği bir durumu içerir. Ya bunu yapmak için yeterli neden bulduklarından ya da sadece sürekli yüzleşmekten kaçınmak için kendi fikirlerini değiştirirler.
- **İş birliği:** Çatışmayı tüm taraflar için kabul edilebilir en iyi çözümle çözen insanlar iş birlikçilerdir. Genellikle problem çözme stili olarak adlandırılır. Karşı tarafla iletişim kurarak konuya açık, samimi ve tarafsız olarak katılırlar. İş birliği stilini kullanma ile insanların görevlerinde ve genel olarak işlerinde tatmin olmaları arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulunmaktadır.
- **Zorlama:** Çatışmayı çözmek için agresif davranışlar kullananlardır. Hedeflerine ulaşmak için diğer insanları zorlarlar. Tarafları aynı fikirde olmaya zorlamak için otoriteler, tehditler ve sindirme biçimleri kullanırlar.
- **İşbirlikçi-Uzlaşmacı:** Çatışmayı çözmek için diğer tarafların müdahalelerini kullanan kişiler işbirlikçi uzlaşmacılardır. Bu insanlar iddialı değil, iş birlikçidirler.

Bu çatışma tarzları, çatışmanın sonucunu dikkate alarak Kazan-Kazan, Kazan-Kaybet, Kaybet-Kaybet gibi de sınıflandırılmıştır. Örneğin "Zorlama" durumunda taraflardan sadece biri kazandığı için Kazan-Kaybet sonucu gözlemlenirken "Kaçınma" durumunda sorun çözülmediği için her iki taraf da kazanç sağlayamayacak ve Kaybet-Kaybet sonucu ortaya çıkacaktır. Uzlaşma durumunda ise her iki tarafın da kazancı olacağı için Kazan-Kazan durumu oluşacaktır (Devito, 2012).

Her çatışma tarzının avantajları ve dezavantajları vardır.

	Avantajlar	Dezavantajlar
Kaçınma	Yöneticiler ve astlar gibi çatışma aktörleri arasındaki ilişkiyi sürdürmeye katkı sağlar.	Bu tarz çatışmaları çözmez ve bu tarzın tercih edilmesi ekip içi ilişkilere zarar verir. İnsanlar genellikle zaman geçtikçe çatışmanın azalacağını umar. Ancak sorundan kaçınmak onu ortadan kaldırmaz aksine daha da kötüleştirir.
Uzlaşma	İlişki devam ederken çatışma kısa sürede çözülebilir.	Bir taraf daha kazançlı olabilir. Bu üslubun aşırı kullanımı ağgözlülüğe sebep olabilir.
İş birliği	Tüm taraflar nihai karardan memnun olur.	Tüm tarafların nihai karardan memnun olabilmesi için daha uzun zamana ihtiyaç duyulabilir ve daha fazla çaba gerekebilir.
Zorlama	Daha az etkili kararları seçmek yerine doğru olan kararın seçilmesini sağlar.	Kullanıcıların saldırganlık göstermesine ve onlara öfke duyulmasına neden olabilir. Ayrıca zorlamanın, takım performansını düşürecek olumsuz bir çatışma yönetimi olduğu ileri sürülmektedir.
İş birlikçi-Uzlaşmacı	İki taraf arasındaki ilişki sürdürülür.	Daha etkili fikirler kullanılamayabilir. Bu tarzın kötüye kullanılması, iki taraf arasındaki ilişkinin kaybolmasına neden olabilir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Çatışma Çözme Sürecinin Aşamaları

Çatışmaları çözmek için hangi tarzın benimsendiğine göre, çatışma çözme sürecinin aşamaları değişecektir. **Etkili bir çatışma çözümü için aşağıdaki adımlar önerilmektedir:**

- Temel kurallar geliştirin.
- Bir kolaylaştırıcı seçin.
- Sorunun ayrıntılarını ve geçmişini ortaya çıkarın.
- Gerçekleri kontrol edin ve algıları netleştirin.
- İhtiyaçlara odaklanın.
- Sorunu çözmek için birden fazla seçenek oluşturun.
- Uygulanabilir adımlar belirleyin.
- Karşılıklı yarar sağlayan anlaşmalar yapın.



1. Adım: Temel kurallar geliştirin

İlk kritik adım, insanların bir kurumda birbirleriyle nasıl ilişki kuracaklarına dair bir dizi temel kural oluşturmak ve bu temel kuralları uygulamaktır. Yöneticiler temel kuralları tutarlı bir şekilde tasarlamalı ve uygulamalıdır. Bu kurallara örnek olarak; her iki tarafın da iyi niyetli olduğunu ve inandığı doğruyu savunduğunu varsaymak, konu ile ilgili tüm bilgileri paylaşmak, tarafların varsayımlarını ve tam olarak ne düşündüklerini anlamak verilebilir. Bu adımda, taraflardan birbirlerine saygılı davranmaları ve diğerlerinin görüşünü dinleyip anlamak için çaba göstermeleri istenebilir.

2. Adım: Bir kolaylaştırıcı seçin

Bazı çatışmalarda yönetici kolaylaştırıcı olurken bazılarında bir iş arkadaşı bu görevi üstlenebilir. Kolaylaştırıcının görevi, herkesin fikirlerini açıkça söylediğinden emin olmaktır. Kolaylaştırıcının konu ile ilgili uzman olmasına gerek yoktur ancak her iki tarafından da tarafsızlığına güvendiği biri olması gerekmektedir. Eğer kolaylaştırıcı olmadan çatışmanın çözülebileceğine inanılıyorsa taraflar kendileri de diğer adımları takip ederek çözüme ulaşabilir.



3. Adım: Sorunun ayrıntılarını ve geçmişini ortaya çıkarın

İlgili taraflar, durum ile ilgili tüm ayrıntıları sunmalıdır. Genellikle, iddialı ve kendine güvenen insanlar kendi haklılıklarını kanıtlamak için tartışmada baskın bir rol oynarken içe dönük insanlar kendilerini ifade edemeyebilirler. İki tarafın da yeterince dinlenmediği durumlarda, kendini ifade eden kişi tartışmayı kazanabilir. Bu durum, karşı tarafın pasif-agresif bir şekilde direnç göstermesine neden olabilir. Her katılımcıdan, istediği değişiklikler de dâhil olmak üzere çatışmayı tanımlaması istenmelidir. Katılımcılar, "sen" dilini değil, "ben" dilini kullanmaya yönlendirilmelidir. İnsanlardan çok, belirli davranışlara ve sorunlara odaklanılmalıdır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



4. Adım: Gerçekleri kontrol edin ve algıları netleştirin

Konuya, "kimin haklı olduğunu bulmak" bakış açısı ile değil, ortada birlikte çözülmesi gereken bir problem olduğu bakış açısı ile yaklaşılmalıdır. Sorunun ve sonuçlarının tam olarak ne olduğunu, tüm tarafların anlamasına odaklanılmalıdır. Burada, gerçekler ile fikirler arasındaki fark ortaya konulmalı ve çatışmayı çözmek için gerçekler üzerinden gidilmelidir. Çatışmaya dair sunulan bilgilere göre çatışma özetlenmeli ve katılımcıların onayları alınmalıdır.

5. Adım: İhtiyaçlara odaklanın

Her iki tarafın ihtiyaçları net bir şekilde anlaşılmalıdır. Bir tarafın ihtiyaçları göz ardı edilip karşılanmadığında, kişi çözüme direnç gösterecektir. Her iki tarafın ihtiyaçlarına cevap veren ve iki tarafın da kabul ettiği bir çözüm aranmalıdır.

6. Adım: Sorunu çözmek için çeşitli seçenekler geliştirin

İki tarafın argümanları haricinde çözüm olabilecek farklı alternatifler bulmak için birlikte beyin fırtınası yapılmalıdır. İnsanlar stres altındayken ve aynı zamanda çatışma söz konusu olduğunda, ön yargıları ile davranmayı tercih ederler. Beyin fırtınası, yeni fikirler bulmayı kolaylaştırır ve kişiler iki seçenekten daha fazla seçenek olduğunu fark eder.

7. Adım: Uygulanabilir adımlar geliştirin

Büyük amaca ulaşmayı sağlayacak küçük adımlar belirlemek, bu adımları tamamlayan herkesi motive edecektir.

8. Adım: İki tarafın yararına olacak bir anlaşma yapın



Çeşitli seçenekler geliştirildikten sonra, her iki tarafın da hem fayda sağladığı hem de bazı isteklerinden feragat ettiği bir anlaşma yapın. Katılımcılardan, anlaşmazlığı çözmeye çalıştıkları için el sıkışmalarını, gerekli ise özür dilemelerini ve birbirlerine teşekkür etmelerini isteyerek süreci tamamlayın.

Son olarak: Periyodik olarak durumu gözden geçirin ve ihtiyaç hâlinde iyileştirin.

İnsanlar eski tutumlarına dönme eğilimindedirler. Çatışmaya konu olan durum ile ilgili yeni gelişmeler oldukça atılacak adımlar yeniden gözden geçirilebilir, gerekli görülürse değiştirilebilir.

Çatışma Çözümü-İletişimde Dikkat Edilmesi Gerekenler

Çatışma çözümü sürecinde doğru iletişim dilini kullanmak çatışmanın olumlu şekilde çözülebilmesinde kritik rol oynar.

Çatışma Çözümü İletişimi için Öneriler (Yöneticiler için)

- İlgili kişi veya taraflarla bir görüşme için özel bir ortam oluşturun. Her iki tarafı daha net anlamak için önce teker teker sonra ise toplu hâlde görüşme yapılabilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- İnsanları açıkça konuşmaya teşvik edin.
Tüm dikkatinizi onlara verin. Aktif dinlemeyi kolaylaştırmak için bilgisayarınızdan ve masanızdan uzaklaşarak karşılıklı oturabilirsiniz.
Eğer sorunu ilk olarak siz gündeme getirecekseniz, aşığıdaki gibi bir giriş yapabilirsiniz:
"Bugünlerde ofiste bir sorun olduğunu düşünüyorum."
"Bugünlerde pek kendinde değil gibisin. Sana yardım etmek için yapabileceğim bir şey olup olmadığını sormak istedim."
- Konuştuğunuz kişilerin, yapıcı geri bildirimlere açık olduğunuzu bilmelerini sağlayın.
"Aklundaki her neyse açıkça konuşabilirsek çok mutlu olurum. Çünkü şu anda seni üzen bir şey var gibi hissediyorum. Geri bildirimlerine açığım çünkü işlerin daha iyi yapılmasına dair önerilerini dinlemeyi isterim."
- Şeffaf olun, savunmacı ve rekabetçi olmaktan kaçının.
Çatışmaya neden olan durum veya alınan kararlar ile ilgili elinizdeki bilgileri ve bakış açınızı paylaşmaktan kaçınmayın.
- Çatışma sizi bir yönetici olarak içeriyorsa savunmacı veya rekabetçi olmaktan kaçının.
Bazen niyetleri kötü olmayan insanlar da çok çabuk sinirlenip suçlayıcı olabilirler. Bu durumlarda, sakinliğinizi korumak, konuyu anlamak ve konu hakkında düşünmek için konuşmaya kısa bir ara verebilirsiniz (Foley, 2022).

Çatışma Çözümü İletişimi için Öneriler (Kişiler için)

- **"Yapmalısın-etmelisin"** gibi tavsiye ifadelerinden kaçının.
- **"İnsanlarla nasıl konuşacağını öğrenmelisin."** gibi ifadeler, dinleyiciyi aşığı konuma çeker.
- İsteklerinizi nazik bir şekilde dile getirin.
- Kaba bir şekilde talepte bulunmaktan kaçının.
- Kendinizinkini ifade etmeden önce diğer kişinin katkılarını kabul edin.
"Anlıyorum" veya **"Doğru"** demek, diğer kişinin dinlediğinizi ve anladığınızı bilmesini sağlar.
- Kişinin bağımsızlığına vurgu yapan mesajlar kullanın.
- **Bir çatışmanın ortasında bile diğer kişiye iltifat edin.**
Karşınızdakinin, iyi olduğunu düşündüğünüz özelliklerini belirtin.
- Az talepte bulunun, diğer kişiye biraz zaman ve alan tanıyın.
- **Karşı tarafı suçlamaktan kaçının.**
- Farklı olsa bile diğerinin bakış açısına saygı gösterin.
- **Şimdiki zamana ve soruna odaklanın.**
- Geçmişte yaşanan diğer çatışma ve çözülmemiş problemleri bu konuşmaya dahil etmeyin.
- Empati kurun.
- Çatışmanın nedenini diğer kişinin bakış açısından anlamaya çalışın. **"Ahmet neden şikâyet ediyor?"** Diğer kişinin duygularını empatik olarak anladıktan sonra, uygun olduğunda bu duyguları doğrulayın. Duyguları anladığınızı ifade etmek, anlaşmaya vardığınızı söylemekle aynı şey değildir (Devito, 2012).





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



"Ahmet, yeni projelerde görev almadığın için üzgün ve kızgın olduğunu anlıyorum ama görevli olduğun projeleri düşündüğümüzde, bu iş yükünün altından kalkabileceğini düşünmüyorum."

- Bireyin duygularını anlamak için sözlü olmayan ipuçlarına bakın. Örneğin; aşırı uzun duraksamalar, sık sık tereddüt etme, göz temasından kaçınma veya aşırı kıpırdanma konuşmanın zor bir konu hakkında olduğunu gösterir ve kişinin duyguları hakkında ipucu verir.
- Kişinin sizden, ne yapmanızı istediğini anlamaya çalışın. Bazen karşıdaki kişi sadece dinlemenizi istiyordur. Bu isteği fark etmek, konunun bir çatışmaya dönüşmeden çözülmesini sağlayabilir.
- Aktif dinleme tekniklerini kullanın. Aktif dinlemek, kişiyi konuşmaya teşvik edecektir. Konuşan kişinin söylediklerini başka kelimelerle ifade edin. Konuşmacının duygularını anladığınızı ifade edin. Uygun şekilde sorular sorun.
- **Sözlerinizi geri alamayacağınızı unutmayın.** Duyguları ifade etme veya başkalarının duygularına yanıt verme sürecinde, iletişimin geri döndürülemez olduğunu hatırlamakta fayda vardır. Uygunsuz ve yersiz bir ifadeyi geri alamazsınız.

Kendini Test Et

Aşağıdaki ifadeler, insanların kişiler arası çatışmaya girme yollarına atıfta bulunmaktadır. Her bir ifadeye, kişiler arası çatışma davranışınız için genel olarak doğru bir açıklamasıysa D, genel olarak yanlış bir açıklamasıysa Y ile yanıt verin.



- ___ 1. İkimize de fayda sağlayacak çözümler aramaya çalışırım.
- ___ 2. Bana istediğimi verecek çözümler ararım.
- ___ 3. Çatışmalar ortaya çıktıkça çatışma durumları ile yüzleşirim.
- ___ 4. Çatışma durumlarından elimden geldiğince kaçınırım.
- ___ 5. Mesajlarım temel olarak çatışmaya yol açan olayları betimler.
- ___ 6. Mesajlarım genellikle yargılayıcıdır.
- ___ 7. Karşımdaki kişinin ihtiyaçlarını dikkate alırım.
- ___ 8. Karşımdaki kişiye saldırı niteliğinde olsa bile bulabildiğim en güçlü argümanları ileri sürerim.
- ___ 9. Tartışmalarımı kişiliklerden ziyade meseleler üzerine odaklarım.
- ___ 10. Tartışmayı kazanmama yardımcı olarsa kişinin kişiliğine saldırabilecek mesajlar kullanırım.

Sonucunuz Nasıl?

Bu çatışma yönetimi stilleri testi, bazı çatışma stratejileri konusunda sizi duyarlı hâle getirmek için tasarlanmıştır. Size belirli bir puan vermek amaçlanmamıştır. Bununla birlikte, genel olarak, tek sayılı ifadelere (1, 3, 5, 7 ve 9) "doğru" ve çift sayılı ifadelere (2, 4, 6, 8 ve 10) "yanlış" yazdı iseniz, etkili kişiler arası çatışma yönetiminin genel ilkelerini izliyorsunuz, demektir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Ekip içi çatışma çözme dinamikleri, ekip performansının temelini oluşturan kritik unsurlardan biridir. Yüksek performanslı ekipler, çatışma yönetimi konusunda proaktif yaklaşımlar benimsemekte ve bu da onları daha etkili ve üretken kılmaktadır. Bu yaklaşımın altında yatan temel prensipleri ve ekip içi çatışma çözme süreçlerinin önemini daha iyi anlamak için bazı temel noktalara dikkat edilmelidir (Behfar ve ark., 2008):

- 1. İçerik Odaklı Yaklaşım:** Yüksek performanslı ekiplerde, bireylerin birbirlerine nasıl hitap ettikleri veya birşeyleri nasıl ifade ettiklerine değil ne söylediklerine odaklanılır. Bu yaklaşım, objektif ve yapıcı bir tartışma ortamını teşvik eder. Böyle bir ortam, kişisel saldırganlık veya defansif davranışlar yerine sorunların çözülmesi için gerçekçi ve pratik çözümler üzerine odaklanmayı sağlar.
- 2. Karar Alma ve İş Dağıtımı:** Ekip üyeleri arasında iş dağılımı konusunda netlik ve şeffaflık esastır. Her bireyin belirli bir görevi neden aldığının anlaşılması, ekip içindeki güveni artırır.
- 3. Uzmanlığa Dayalı Görev Atama:** Ekipler, görevleri dağıtırken bireylerin uzmanlık alanlarına odaklanmalıdır. Bu yaklaşım, her üyenin en iyi katkıda bulunabileceği bir alanda çalışmasını sağlar ve böylece ekibin genel verimliliği artar.
- 4. Proaktif Çatışma özme:** Yüksek performanslı ekipler, potansiyel sorunları erken tespit eder ve bunları ele alır. Bu, küçük sorunların büyük çatışmalara dönüşmesini engeller. İş yükü dağılımındaki eşitsizliği görmek ve bunu düzeltmek için çaba göstermek, bu proaktif yaklaşıma örnek gösterilebilir.
- 5. Etkisiz Çatışma özme Yaklaşımları:** Sürekli düşük performans gösteren ekiplerde sıkça gözlemlenen etkisiz çatışma çözme yöntemleri, genellikle ekip içi güvensizliği ve motivasyon eksikliğini yansıtır. Bu tür yaklaşımlar, çatışmaların kronikleşmesine ve ekip üyeleri arasında sürtüşmelere neden olabilir. Grup toplantılarından ve tartışmalardan kaçınma, verimli çözüm yerine kolay yolu tercih etme gibi davranışlar, bu etkisiz yaklaşımlara örnek olarak düşünülebilir.

Sonuç olarak, ekip içi çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi ve bu konuda ekip üyelerinin inisiyatif alması, ekip üyeleri arasında güvenin ve iş birliğinin teşvik edilmesi için kritiktir. Bu, yalnızca yüksek performanslı ekipler için değil, tüm ekipler için geçerlidir. Özellikle zorlayıcı ve stresli çalışma ortamlarında, etkili çatışma çözme stratejileri, ekip üyelerinin birlikte çalışabilmesi ve verimli olabilmesi için temel bir gerekliliktir.

Çatışma özümü Araçları

Çatışma özümü sürecinde kullanılmak ve sürecin daha net anlaşılmasını sağlamak amacı ile çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Bu araçlar arasında yer alan Soğan Modeli, Çatışma Üçgeni, Çatışma Ağacı ve İhtiyaç Korku Haritası aşağıda detaylandırılacaktır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Soğan Modeli

Soğan modeli, bir çatışmanın katmanlarının soğanın katmanlarına çok benzediği fikrine dayanır. Dikkate alınması gereken birçok dinamik vardır ancak ne olduğunu görmek için katmanları soymak gerekir. Aksi hâlde sadece yüzeydekiler görünür. Çatışan tarafların pozisyonlarının, gerçek çıkarlarının ve ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlar. Soğan Modeli, farklı tarafların dile döktükleri istekleri ile gerçek istek ve ihtiyaçları arasında ayırım yapmaya yardımcı olur. İstekler pazarlığa/tartışmaya açıkken, ihtiyaçlar hakkında pazarlık yapılamaz. Bu yüzden çatışma taraflarının ihtiyaçlarının anlaşılması, çatışma çözümü için kritik öneme sahiptir. Barışçıl durumlarda insanlar gerçek ihtiyaçları temelinde ilişki kurar ve hareket eder. Ancak çatışma durumlarında, temel ihtiyaçlara erişimin olmaması ve sıklıkla çatışma hâlinde hissedilen güvensizlik, insanların birbirleriyle ilişki kurma temellerini değiştirir (Sheffield Hallam Üniversitesi, b.t.).

Nasıl Kullanılır?

Soğanın katmanlarına sıra ile pozisyonlar, istekler ve ihtiyaçlar yazılır:

Pozisyonlar: Kişilerin çatışma sürecindeki isteklerinden oluşur.

İstekler/İlgiler: İnsanların gerçekte ne istediği ve onları neyin motive ettiği ile ilgilidir.

İhtiyaçlar: İnsanların çatışma sonunda mutlu olmaları için elde etmeleri gereken ihtiyaçlarını temsil eder.



Şekil 2. Soğan Modeli

Ne zaman kullanılır?

- Çatışmadaki tarafların ihtiyaçlarını ortaya çıkarmak gerektiğinde kullanılabilir.
- Bir çatışmadaki gruplar veya bireyler arasındaki diyalogu kolaylaştırmaya ön hazırlık olarak kullanılabilir.
- Müzakere sürecinin bir parçası olarak, kolaylaştırıcı rolündeki kişi tarafından kullanılabilir. Başarılı bir müzakere için tarafların ihtiyaçlarının tam olarak anlaşıldığından emin olmak çok önemli olduğundan, diyaloga katılanlar için yararlı olabilir.
- Bir müzakereye girmeden önce, karşıdaki kişinin/grubun ilgi alanlarını, konumlarını ve ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için kullanılabilir.
- Aynı zamanda kişinin kendi ihtiyaçlarını netleştirmesi ve süreç boyunca onları akılda tutması için kullanılabilir.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



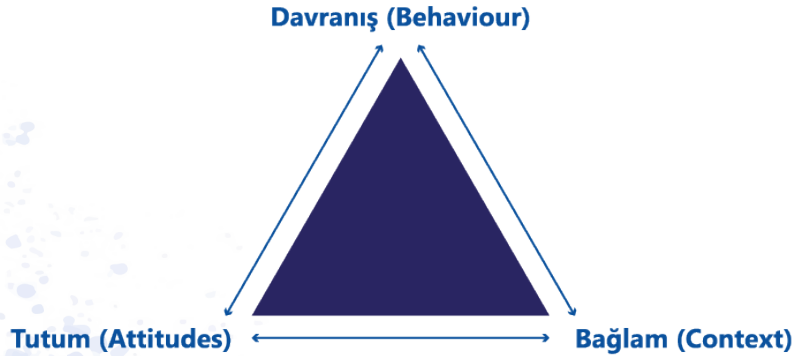
ABC Çatışma Üçgeni

Çatışma Üçgeni, çatışmada bulunan belirli temel unsurları analiz eder. Bunlardan her biri diğerlerini etkiler ve onlardan etkilenir. Çatışma; yapı, tutum ve davranışların sürekli değiştii dinamik bir süreçtir (Salto-Youth, b.t.).

Nasıl Kullanılır?

Çatışmadaki tutumlar, davranışlar ve bağlam üçgenin kenarlarına yerleştirilir.

- **Davranışlar** arasında iş birliği, zorlama, uzlaşma veya düşmanlık anlamına gelen jestler yer alabilir. Zorlayıcı davranış; tehditleri, farklı türden baskıları ve şiddeti içerebilir. İş birliği davranışlar ise hakların tanınması, ortak çalışmaların/paylaşım alanlarının oluşturulması, güven artırıcı adımlar ve iyi niyetli tartışmaları içerir.
- **Tutumlar**, tarafların birbirlerine ve kendilerine ilişkin doğru veya yanlış algılarını içerir. Bunlar olumlu ya da olumsuz olabilir, ancak çatışan taraflar genellikle diğer taraf hakkında küçük düşürücü klişeler geliştirme eğilimindedir.
- **Bağlam**, insanların temel ihtiyaç ve çıkarlarının dağılımını ve tatminini etkileyen unsurları ifade eder.



Ne zaman kullanılır?

- Tarafları çatışmaya götüren nedenleri bulmak gerektiğinde kolaylaştırıcı tarafından kullanılabilir.
- Çatışmadaki diğer tarafın atacağı adımları öngörebilmek için kullanılabilir.

Çatışma Ağacı

Bir çatışmanın nedensel analizinde asıl amaç, çatışmanın nasıl ve neden ortaya çıktığını ve zaman içinde nasıl geliştiğini belirlemektir. Başka bir deyişle, çatışmanın kökeninde yatan ve tırmanmasına katkıda bulunan ana faktörler ve sebepleri tespit etmektir.

Çatışma Ağacı, bir ağacın görüntüsünü kullanarak bu tür kilit çatışma faktörlerini tanımlamaya ve ayırt etmeye yardımcı olur.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

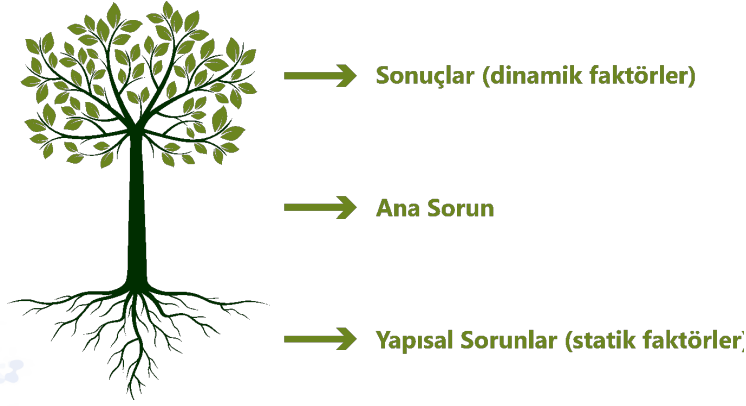


Nasıl Kullanılır?

- Bir ağaç çizilir. Bu ağaçta, kökler; görünmeyen altta yatan ve yapısal nedenleri, gövde; ana (açık) sorunu ve dallar ile yapraklar; görünen etkileri ve sonuçları temsil eder.
- Çatışma ağacının kökleri, kısa vadede etkilenmesi zor olan ve yapısal şiddetin önlenmesinde uzun vadeli müdahale gerektiren statik faktörlerdir. Ağacın diğer ucunda, dallar ve yapraklar, kısa süreli müdahaleler ile ele alınabilecek çatışmanın tırmanmasını temsil eden dinamik faktörlerdir.

Ne zaman kullanılır?

- Çatışmanın kökeninde yatan nedeni ve zamanla oluşan sonuçlarını anlamak gerektiğinde kullanılır.
- Çatışmaya neden olan yapısal ve dinamik faktörleri ayırt etmeye ihtiyaç duyulduğunda kullanılır.



Şekil 3. Çatışma Ağacı

İhtiyaç-Korku Haritası

İhtiyaç-Korku Haritası, aktör odaklı bir analiz aracıdır. Bu yöntem, hızlı bir karşılaştırma sağlar.

Nasıl Kullanılır?

Her aktör için sorunlar, ilgiler/beklentiler/ihtiyaçlar, korkular, araçlar ve seçenekler bir tablo hâlinde listelenir.

Ne zaman kullanılır?

- Bir aktör tarafından çatışmayı analiz etmek ve diğer aktörler için durumlarını varsayımsal olarak yazmak için kullanılabilir.
- Üçüncü bir tarafça, çatışmaya dair anladıklarını özetlemek için kullanılabilir.
- Arbuluculuk sırasında kısaltılmış bir tablo şeklinde kullanılabilir. Örneğin; arbuluculuk sırasında, tarafların sorunlarının ve isteklerinin bir kâğıda veya tahtaya yazılması, tarafların anlaşıldıklarını hissetmelerine yardımcı olur.
- Her bir aktör diğer aktörler için bu tabloyu doldurup birbirleri ile değiştirebilir. Bu uygulamayı yapabilmek için taraflar arasında güven ve anlayış gereklidir (Mason ve Rychard, 2005). Örnek tablo aşağıda sunulmuştur:



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Tablo 1. İhtiyaç-Korku Haritası Örnek Şablon

Taraflar	Konular	İstekler/İhtiyaçlar	Korkular	Araçlar	Seçenekler
Taraf 1					
Taraf 2					
Taraf 3					



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



ÇATIŞMA ÇÖZÜMÜ İÇİN GEREKLİ BAZI YETKİNLİKLER

İş ortamında yıkıcı çatışmaların önlenmesi ve tüm çatışmaların, iş ortamında ilişkileri güçlendirerek işin verimliliğini artıracak şekilde yönetilebilmesi için kişilerin bazı yetkinliklere sahip olması gerekir. İletişimde ben dili kullanmak, empati, etkili dinleme, öfke kontrolü ve öfkeliyken iletişim gibi yetkinlikler aşağıda detaylandırılmıştır.

İletişimde Ben Dili Kullanmak

Çatışma anlarında bireyler, duygularını ve düşüncelerini açıkça ifade etmekte zorlanabilirler. Bu noktada "Ben" dili kullanımı devreye girer. Bu dil, karşı tarafa yönelik suçlamaları ya da eleştirileri arka plana atarak bireyin kendi duygularını ve deneyimlerini ön plana çıkarır. Bu yaklaşımın farkını aşağıdaki örneklerle daha iyi kavrayabiliriz:



- "Ofis projelerine diğerleri kadar katılmama fırsat tanınmadığını düşünüyorum."
- "Ali'ye yeni projelerde çalışma fırsatı sunarken bana fikrimi ya da projeye ilgilenip ilgilenmediğimi sormuyorsunuz."

Çatışma çözümünde bireyin, deneyimlerini karşı tarafa saldırmadan, eleştirmeden ve suçlamadan aktarabilmesi, savunmacılık, düşmanlık ya da görmezden gelme gibi iletişimi zorlaştıran ve çatışmayı derinleştiren durumları önler. Bu nedenle, "Ben" mesajları, çatışmanın asıl nedenleri üzerine yapıcı bir diyalog kurulmasını teşvik eder ve böylece çatışmanın çözümüne daha fazla olanak tanır.

"Ben" dilinin faydaları şöyle sıralanabilir (Montemurro, b.t.):

- Suçlama ve savunma refleksini azaltır.
- Tehditkâr olmadan ve başkalarını suçlamadan endişeleri, duyguları ve ihtiyaçları ifade etmeye yardımcı olur.
- Çatışmanın birey tarafından nasıl algılandığını açıklar.

“

“Ben” mesajı ne değildir?

Kibar olmakla ilgili değildir, net olmakla ilgilidir.

Diğer kişinin nasıl tepki vereceği ile ilgilenmez.

Başka bir kişiyi "sorunu çözmeye" zorlama amacı taşımaz.

Tek başına kullanıldığında çatışmayı çözmez, sağlıklı bir konuşma başlatmak içindir.

”





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.

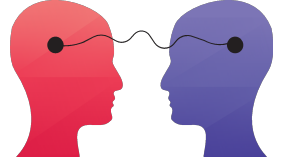


"Ben" ve "Sen" diline örnek ifadeler:

- **"Hiç kimseyi dinlemiyorsun ve şu anda beni de dinlemiyorsun."**
"Endişelerimin duyulmadığını hissediyorum."
- **"Sürekli geç kalman kabalık. Herkesin programını alt üst ediyorsun."**
"Saat 8.30'da masanda olman planlanmasına rağmen, 9.00'a kadar gelmediğinde, saygı görmediğimi hissediyorum ve kızıyorum. Çünkü işe geç kalman, toplantılarımıza zamanında başlayamayacağımız anlamına geliyor."
- **"Bu departmandaki maaşlar tamamen adaletsiz bir şekilde belirleniyor ve ayrımcılık yapıyor."**
"Bu departmandaki maaş sistemine kızıyorum. Buradaki en düşük ücretli personeller arasındayım ve bu yaptığım işin takdir edilmediğini hissettiriyor. Maaşların nasıl belirlendiğini öğrenmek ve bir sonraki dönemde maaşımın artıp artmayacağı konusunda sizinle konuşmak istiyorum."
- **"Çocuklara bağırmandan nefret ediyorum."**
"Çocuklara bağırıldığında kızgın hissediyorum çünkü çocuklara saygılı davranılmasına ihtiyacım var."

Empati

Empati, başka bir kişinin duygularını, kendi kimliğinizi kaybetmeden o kişinin perspektifinden anlama yeteneğidir. Bu, sadece duygusal bir süreci değil, aynı zamanda bilişsel bir süreci de içerir. Bilişsel empati, başkalarının düşüncelerini ve duygularını duygusal bir tepki göstermeden anlama yeteneğini ifade eder. Duygusal empati ise, başkalarının duygusal deneyimlerine veya ifadelerine yanıt olarak duyguları deneyimleme kapasitesidir (Martingano ve Konrath, 2022).

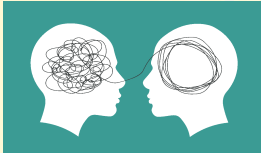


22

Bir kişinin söylediklerini kendi kelimelerinizle ifade ederek anladığınızı göstermek, bilişsel empati örneğidir. Duygusal empati ise bir başkasının hissettiği duyguları kendi içsel deneyiminde yansıtarak gösterir. Örneğin, bir arkadaşınız evde yaşadığı zorluklardan bahsettiğinde, "Evdeki sorunlar daha da kötüye gidiyor gibi görünüyor. Bazen ne kadar öfkeli hissettiğini tahmin edebiliyorum." şeklindeki bir yanıt, hem durumu analiz eder hem de duygusal bir bağlantı kurar.

Ancak empati, sıklıkla sempati ile karıştırılır. Sempati, bir başkası için duyulan duygulardır, örneğin, birinin acısını paylaşmak ya da onun için sevinç duymaktır. Empati, bir başkasının duygusal deneyimini içselleştirme yeteneğidir, sempati ise bu deneyime bir dışsal duygusal tepkidir.

Çalışma Hayatında Empati



Empati, iş yeri ilişkilerini olumlu bir şekilde kurma ve sürdürme konusunda kritik bir rol oynar. Çeşitlilik, eşitlik, katılım ve iş birliğini teşvik ederken insanlar arasındaki etkileşimleri iyileştirir, daha etkili iletişimi destekler, olumlu sonuçlara yol açar ve çatışma çözümünü kolaylaştırır.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



İş yerinde empatiyi teşvik etmek için atılması önerilen adımlar (York, 2022) şunlardır:

- **Ekip Arkadaşlarınızı Aktif Olarak Dinleyin:** Söylenenlerin ötesindeki anlamı kavramak, sözel olmayan ipuçlarına dikkat etmek, duyguları yansıtmak ve dinlediklerinizi özetlemek için gerçekten dinleyin.
- **Samimi Bir Perspektif Edinin:** Kendinizi meslektaşlarınızın yerine koyarak onların bakış açılarını anlamaya çalışın. Bu, sorunları çözme, çatışmaları yönetme ve inovasyonu teşvik etme konusunda yardımcı olabilir.
- **Şefkat Geliştirin:** Sözlü teşvik ve motivasyon, şefkatin bir yansımasıdır. Açık iletişim kurun, duyguların ve düşüncelerin farkında olun. Sözleriniz birinin gününü aydınlatabilir ya da zorlaştırabilir.
- **Empati Eğitimi Alın/Düzenleyin:** Empati becerileri kazanılabilir. Empati kültürünü yaygınlaştırmanın en etkili yollarından biri, empati eğitimi almaktır.
- **Empatiyi Ödüllendirin:** Empati gösteren çalışma arkadaşlarınızı takdir edin. Bu, empatik becerileri için bir meslektaşınıza övgüde bulunarak yapılabilir.

Empatinin Önündeki Engeller (York, 2022):

- **Baskı Altında Olmak:** Baskı altında, kendi duygusal durumumuz ile başkalarının duygusal durumu arasında ayırım yapmak zorlaşır.
- **Duygusal Tepkilere Kapılmak:** Endişeli olduğumuzda, diğerlerinin de benzer duygularla bize tepki verme olasılığı artar.
- **Ani Kararlar Vermek:** Baskı altında hızla karar vermek, bir durumu doğru değerlendirme yeteneğimizi azaltabilir.
- **Savunmacı Olmak:** Olayları kişisel olarak algılamak, savunmacı tepkilere yol açabilir.
- **"Yabancı Etkisi" Yaşamak:** Tanımadığımız kişilere empati göstermek zor olabilir. Ancak farklı deneyimlere sahip kişilerle etkili iletişim kurmayı öğrenmek, güven ilişkisi kurmayı kolaylaştırır.

Empati, iş yerindeki sorunların azaltılmasında ve çözümünde kritik bir role sahipken empati göstermenin, işle ilgili sorumlulukları azaltmadığını da hatırlamak önemlidir. Örneğin, bir çalışanın çocuğunun kreşle ilgili sorunları varsa evden çalışma imkânı sunulabilir. Ancak bu, görevlerini tam ve zamanında yerine getirme sorumluluğunu değiştirmez.

Öfke Kontrolü ve Öfkeliyken İletişim

İş yerinde karşılaşılan çatışmalar, bazen duygusal tetikleyicilere yol açabilir ve bu da öfkeyle tepki vermemize neden olabilir. Öfkeyi yönetmek ve sakinleşmek için aşağıdaki adımları dikkate alabilirsiniz:

1. **Benlik:** Öfkenizin gerçek nedenini sorgulayın. Örneğin, sizi öfkeliyen davranış gerçekten bir hakaret miydi yoksa siz mi bu şekilde algıladınız? Kendi içsel duygularınızı ve ihtiyaçlarınızı tanımlayarak başlayın.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- Bağlam:** Öfkenizi ifade etmek için doğru bir ortamda ve doğru bir zamanda olup olmadığınızı değerlendirin. Her durum, duygusal tepkiler için uygun olmayabilir.
- Alıcı:** Öfkenizi kiminle paylaşmak istediğinizi belirleyin. Örneğin, yöneticinize öfkeliyken bu öfkeyi ailenize yansıtma adil mi?
- Etki:** Öfkenizi ifade ettiğinizde ne tür bir etki yaratmak istediğinizi düşünün. Amacınız, hak savunuculuğu mu duygularınızı paylaşmak mı yoksa karşıdaki kişiye zarar vermek mi?
- Sonuç:** Öfkenizi ifade etmenin uzun vadeli sonuçlarını göz önünde bulundurun. Bu ifade tarzı iş ilişkilerinizi nasıl etkileyecek?
- Mesaj:** Rosenberg'in "Ben" mesajlarına odaklanarak duygularınızı ve ihtiyaçlarınızı açıkça ifade edin.

Öfkeyle iletişim kurmak, öfkenin kendisini ifade etmek değildir. Öfkenin altında yatan gerçek ihtiyaçları ve duyguları sakın bir şekilde ifade etmek, çatışmanın etkili bir şekilde yönetilmesine ve sağlıklı sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olur.

Sakin bir şekilde öfke duygusunu ifade etmek için şu adımları izleyin:

- Hazırlık:** Sakinleşmek için derin nefes alın, olumlu düşüncelere odaklanın ve kendinize sakinleştirici telkinlerde bulunun. Öfkenize katkıda bulunan gerçekçi olmayan inançları sorgulayın. Örneğin, bu kişinin gerçekten sizi incitmek isteyip istemediğini düşünün.
- İletişim Seçenekleri:** İletişim için farklı yöntemleri değerlendirin. İlk aklınıza gelen tepkiyle hareket etmek yerine durumu değerlendirin ve en uygun iletişim yöntemini seçin.
- Erteleme:** Öfkenizi ifade etmeyi ertelemenin avantajları olabilir. Örneğin, bir e-posta yazıp önce kendinize göndererek, daha sonra revize etme veya göndermeme seçeneğini değerlendirebilirsiniz (Devito, 2012).
- Etkili İletişim Becerileri:** Rosenberg'in (2005) önerdiği gibi spesifik olun, "Ben" mesajları kullanarak duygularınızı ve ihtiyaçlarınızı açıkça ifade edin ve genellemelerden kaçının.

24

Etkili Dinleme



Etkili dinleme, iletişimin en kritik bileşenlerinden biridir ve karşıdaki kişiye doğru bir şekilde anlamak için gereklidir. Aktif ve yansıtıcı dinleme terimleriyle de tanımlanan bu yaklaşım, sözsüz iletişim ve yansıtma becerileri gibi unsurları içerir.

Sözsüz iletişim; göz hareketleri, beden dili, jestler ve mimikler gibi unsurlarla karşıdaki kişiye empati kurduğunuzu gösterir. Etkili iletişimde, karşınızdaki kişiye hem fiziksel hem de zihinsel olarak tam anlamıyla odaklanmak esastır. Bu, sözsüz bir şekilde, karşınızdaki kişiye ilgi gösterdiğinizi ve ona değer verdiğinizi ileten bir eylemdir. Karşınızdaki kişiyle doğrudan göz teması kurmak, dikkatinizi dağıtmamak, konuşurken uygun aralıklarla sessiz kalmak, rahatsız edici jestlerden kaçınmak ve konuşma için rahat bir ortam hazırlamak etkili dinlemenin unsurlarındandır. Bu beceriler, yansıtıcı dinleme sürecinde de devreye girer.





Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Etkili dinleme, çatışmanın altında yatan gerçek sorunları, ihtiyaçları ve çıkarları aydınlatmaya yardımcı olur. Çoğu zaman çatışmaların kökeni, insanların söylediklerinde değil, hissettiklerinde ve istediklerinde yatar. Aktif dinleme ile, bir kişinin davranışını ve iletişimini etkileyen derin duyguları, değerleri ve motivasyonları ortaya çıkarabiliriz. Bu, empati oluşturmaya, duygularını kabullenmeye ve endişelerini doğrulamaya yardımcı olur. Ayrıca etkili dinleme, çatışmayı derinleştirebilecek veya kırgınlığa neden olabilecek varsayımlar, ön yargılar ve savunmacı tepkilerden uzak durmamıza yardımcı olur.

Çatışma sırasında aşağıdaki adımlarla etkili dinleme sağlanabilir (Helmann, 2017):

1. Ele almak istediğiniz konuyu suçlayıcı algılanabilecek bir dil kullanmadan ifade edin ve onların bakış açısını sorun.

Örneğin şöyle bir şey söyleyin: **"Birlikte çalıştığımız bu projenin sorunsuz yürümediğini biliyorum. Bu konudaki düşüncelerini duymak istedim."**

2. Onların bakış açısını dinleyin.

Bu adım en zoru olabilir. Meslektaşınız, tamamen yanlış veya adil olmadığını düşündüğünüz şeyler söyleyebilir. Ancak tepkisel dürtülerinizi kontrol edip sadece dinlemeniz gerekir. Sizinle olan sorunlarının tamamını dile getirmesine izin verin.

Bunun size iki şekilde faydası olacaktır:

a) Önemli bir şey öğrenebilirsiniz.

b) Kendi bakış açınızın duyulabilmesi için bir alan yaratmış olursunuz.

3. Meslektaşınızın bakış açısını paylaştıktan sonra duyduklarınızı özetleyin.

Bir durumu özetlerken veya sizi tanımlarken kullandıkları "suçlayıcı" kelimeler karşısında savunmaya geçmemeye çalışın. Bunun yerine, eylemlerini yönlendiren nedenlere ilişkin algılarını onlara yansıtın. Dinlendiklerini hissetmelerini ve onların bakış açılarını gerçekten anladığınızı fark etmelerini sağlayın.

4. Elinizden geldiğince durumlarıyla empati kurun.

Şöyle bir şey söyleyebilirsiniz: **"Projenin zamanında ve başarılı bir şekilde bitmesini istediğinizi ve bu konuda yöneticinizden baskı gördüğünüzü anlayabiliyorum."** Anlaştığınız noktalar ya da özür dileyebileceğiniz noktalar varsa bunları da vurgulayın.

5. Şimdi sıra sizde!

Artık onları duyduğunuzu bildikleri için sizi duymaya çok daha açık olacaklardır. Bakış açınızı paylaşırken suçlayıcı bir dilden uzak durarak savunmacı olmayan, açık bir paylaşım yapın. "Yaptığın şey yanlış/kötüydü/aptalcaydı." demek yerine eylemlerinin duygularınız ve/veya işiniz üzerindeki etkisine ilişkin gerçekleri belirtmeniz yeterlidir. Örneğin, **"Projede aksayan yönlerle ilgili benimle istişare etmeden yöneticime e-posta atmanız, yöneticimin beni projeden almasına neden oldu ve bu durum beni çok öfkelenirdi."**



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



Yansıtma Becerileri

Konuşmacının söylediklerinden ne anlaşıldığını teyit etmek ve bakış açısını detaylandırmaya devam etmesini teşvik etmek için konuşmacının söylediği şeyleri geri yansıtmayı içerir. Bu teknik hem içeriği hem de duyguyu ifade etmeyi kapsar.

Yansıtıcı dinleme becerilerini kullanırken sıklıkla diğerinin konuşmasını bölmeniz gerekir. Hızlı konuşan insanların konuşmalarında araya girmek zordur. Ancak hiç yansıtma yapılmaz ise konuşan kişi kendini tekrarlamaya başlayacak veya anlaşılmadığını hissedecektir. Doğru zamanda doğru yansıtma yapmak, iletişimi kolaylaştırmayı sağlar.

1. Kısa Geri Bildirimler

Kısa, bir ile üç kelimelik ifade veya sözsüz jestlerden oluşur. Bu yanıtlar konuşmacıya konuşmalarının takip edildiğini gösterir.

- "Hımm."
- "Hı-hı. Devam et."
- "Ah. Evet."
- "Öyle mi yaptın?"

2. İçeriğin Yansıtılması

Karşıdakini doğru dinlemek ve içeriğin özünü konuşmacıya yeniden ifade etmektir. İçeriği yansıtırken konuşmacının ifade ettiği düşüncelerin, fikirlerin, inançların, gerçeklerin ve verilerin içeriğine odaklanmak gerekir.

3. Duyguların Yansıtılması

Konuşmacının ifadelerindeki duygu bileşenini anlayıp kişiye ifade etmektir. Duyguları yansıtmanın amacı, belirsiz bir şekilde ifade edilen duyguları daha net bir farkındalığa dönüştürmektir. Çoğunlukla insanlar, sanki duygular kendilerinin bir parçası değilmiş gibi bahseder. Duyguları yansıtmak, karşı tarafın kendi duygularına "sahip olmasına" yardımcı olur. Duygular genellikle içerikten daha çok merkezdedir. Hem olumsuz hem de olumlu duyguları duymanın büyük değeri vardır. İnsanlar, güçlü bir duygulanım içerisindeyken kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duyarlar ve yansıtıcı dinleme, dinleyicinin bu duyguları tekrar ederek bu sürece katılmasına olanak sağlayabilir. "Mutlu/kızgın/üzgün/neşeli görünüyorsun/hissediyorsun" gibi cümleler diğer tarafın kendi duygularını anlamasına ve kabul etmesine yardımcı olabilir.

Hem duyguların hem de içeriğin yansıtılması, konuşmacının kendini anlaşılmış hissetmesine katkı sağlayacaktır. Bu ifade tarzı için aşağıdaki formüller kullanılabilir.

-(içerik)....**hakkında (duygu)...**hissediyorsun.
- ... (duygu)....**çünkü**(içerik).
-(içerik)....**olduğunda**.... ... (duygu).

4. Özetlemek

Konuşmacının ana noktalarını tespit edip söylediklerinin tamamını iki veya üç cümlede özetlemektir (Katz ve McCulty, 1994).



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



NELER ÖĞRENDİK?

Bu derste ilk olarak, çatışmanın tanımı ve literatürde yer alan çeşitli çatışma türleri açıklanmıştır. Çatışmanın aktörlere göre türleri; kişiler arası çatışma, bireysel çatışma ve grup içi çatışma olarak sınıflandırılırken örgüt içinde yaşan çatışmalar; ilişki çatışması, görev çatışması ve süreç çatışması olarak sınıflandırılmaktadır.

Çatışma çözümünü ele almadan önce çatışmanın nedenleri, bu nedenlerin çatışmayı nasıl ortaya çıkardığı ve tükenmişlik, şikâyetlerin artması ve karışıklık gibi çatışma belirtileri ele alınmıştır. Ayrıca, çatışmaların hem bireysel hem kurumsal düzeyde ortaya çıkarabileceği sonuçlar ele alınarak çatışma çözümünün neden önemli olduğu vurgulanmıştır.

Çatışmayı yönetmek için hem yöneticilerin hem de çalışanların benimsemesi gereken bakış açıları ele alınarak iyi çatışmaları teşvik etmek, güven ortamı oluşturmak ve iş ortamında ilişkileri güçlendirmek için dikkat edilmesi gereken hususlar ve bileşenler açıklanmıştır. Bu bölümde, literatürde yer alan çatışma çözüm stratejilerinden kişiler arası çatışma çözüm modeli ve zamanla geliştirilen diğer çözüm tarzları açıklanmış ve bu stratejilerin avantaj ve dezavantajları detaylandırılmıştır. Ardından, çatışma çözüm sürecinin aşamaları açıklanarak örneklendirilmiştir: Temel kuralların geliştirilmesi, kolaylaştırıcı seçilmesi, sorunun ayrıntılarının ortaya çıkarılması, gerçeklerin kontrol edilmesi ve algıların netleştirilmesi, ihtiyaçlara odaklanılması, sorunu çözmek için seçenekler geliştirilmesi, uygulanabilir adımların geliştirilmesi ve karşılıklı yarar sağlayan anlaşmalar yapılması.

Çatışma çözümü konusunda hem yöneticilerin hem de çalışanların iletişimde dikkat etmesi gereken hususlar vurgulanarak alternatif öneriler örneklerle açıklanmıştır. Kişilerin çatışma stratejileri konusunda duyarlılıklarını artırmak için bir öz değerlendirme formu paylaşılmış ve uygulanması önerilmiştir. Çatışmaların kök nedenlerini ve çatışma sürecini anlamaya yarayan, çatışmaların çözümü sürecinde kullanılmak için geliştirilen çeşitli çatışma çözüm araçları ele alınmıştır. Bu araçlar arasında Soğan Modeli, İhtiyaç-Korku Haritası, ABC Çatışma Üçgeni ve Çatışma Ağacı yer almaktadır.

Son olarak, çatışma çözümünde kişilerin yetkinliklerini artırmak amacıyla iletişimde ben dilinin kullanılması, empatinin geliştirilmesi, öfke kontrolü ve öfkeliyken iletişim ve etkili dinleme becerileri ele alınmış, bu başlıklar altında pratik öneriler ve örneklere yer verilmiştir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



SORULAR

- 1) Çatışma ile ilgili aşağıdakilerden hangisi doğru bir bilgidir?
 - a) İki kişi çatışma yaşıyorsa, ilişkileri sorunlu demektir.
 - b) Çatışma, kişiler arası ilişkiye zarar verir.
 - c) Çatışmada, bir kazanan ve bir kaybeden olmak zorundadır.
 - d) Çatışma taraflar arasında uyumsuzluğu ortaya çıkaran dinamik bir süreçtir.
- 2) "Bir kuruluş içindeki farklı ekipler arasında yanlış anlaşılmalarda neticesinde ortaya çıkar." Yukarıda verilen tanım, aşağıdaki kavramlardan hangisini ifade eder?
 - a) Bireysel çatışma
 - b) Kişiler arası çatışma
 - c) Gruplar arası çatışma
 - d) Grup içi çatışma
- 3) Aşağıdakilerden hangisi, çatışmanın belirtilerinden değildir?
 - a) Çalışanların empati becerilerinin gelişmemiş olması
 - b) Çalışanların tükenmişliğinin artması
 - c) Şikâyetlerin artması
 - d) Kurumsal değişiklikler konusunda çalışanların kafa karışıklığı
- 4) Aşağıdakilerden hangisi, çatışma çözme sürecinin aşamalarından birisi değildir?
 - a) Kolaylaştırıcı seçmek
 - b) Sorunu çözmek için taraflardan en tecrübeli olanın önerisini öncelemek
 - c) Sorunun ayrıntılarını ve geçmişini ortaya çıkarmak
 - d) Tarafların ihtiyaçlarına odaklanmak
- 5) Aşağıdakilerden hangisi çatışma çözümünde kaçınılması gereken bir iletişim hatasıdır?
 - a) Önce kendi görüşünüzü ifade etmek sonra diğeri kişinin görüşünü dinlemek
 - b) -meli, -malı şeklindeki tavsiye ifadelerinden kaçınmak
 - c) Şimdiki zamana ve soruna odaklanmak
 - d) Karşı tarafın duygularını anlamak için sözlü olmayan ipuçlarından yararlanmak
- 6) Aşağıdakilerden hangisi, çatışmanın nedenlerindedir?
 - I. Güç
 - II. Örgütsel talepler
 - III. Şikâyetler
 - IV. Değerler
 - a) I ve II
 - b) I, II ve III
 - c) I, II ve IV
 - d) Hepsisi



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- 7) Aşağıdakilerden hangisi, iş yerinde empatiyi artırmak için atılabilecek adımlardan biri olamaz?
- Empati sergileyen çalışma arkadaşlarını takdir etmek
 - Sözel olmayan ipuçlarına dikkat ederek diğerlerinin hislerini anlamaya çalışmak
 - Diğerlerinin söylediklerinin ardındaki anlamı fark etmek için aktif olarak dinlemek
 - İş yerinde görevlerin aksamaması için her zaman mantığı duyguların önüne koyarak rasyonel davranmak
- 8) Aşağıdakilerden hangisi, iş yerinde öfke kontrolünü sağlamak için atılabilecek adımlardan biri değildir?
- Öfkeyi ifade etmek için uygun yer ve zamanda olup değerlendirmek
 - Öfkeye sebep olan durumun nesnel bir gerçeklik mi yoksa öznel bir algı mı olduğunu değerlendirmek
 - İş kaybına neden olmaması için öfkeyi yöneticiye değil iş arkadaşına yönlendirmek
 - Öfkeyi ifade ettiğinizde karşı tarafa vermek istediğiniz mesajları netleştirerek buna göre iletişim şeklinizi belirlemek
- 9) Aşağıdakilerden hangisi, etkili dinlemenin bir parçası olan yansıtma becerilerinden değildir?
- "Hı-hı. Devam et." gibi kısa geri bildirimler vermek
 - Konuşmayı eğlenceli hâle getirmek için mizah kullanmak
 - Karşı tarafın duygularını ona tekrar söyleyerek yansıtma
 - Konuşmanın ana noktalarını kısaca özetlemek
- 10) I. Duygular ve ihtiyaçlar karşı tarafa iletilir.
II. Suçlamayı azaltır.
III. Tehditkâr konuşma algısını azaltır.
IV. Karşı taraf kibarlıkla çatışmayı çözmeye zorlanır.
- Yukarıdakilerden hangisi, "ben" dilini kullanmanın faydalarındandır?
- I ve II
 - I ve III
 - I, II, III
 - I, III, IV
- 11) Aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?
- Bilişsel çatışma, bakış açısı ve muhakemedeki farklılıklardan kaynaklanan görev odaklı anlaşmazlıktır.
 - Duygusal çatışma kişisel hoşnutsuzluktan ve farklılıklardan kaynaklanan bireysel yönelimli anlaşmazlıktır.
 - Kişiler arası çatışma, iki kişi arasındaki çatışmayı ifade eder.
 - Bireysel çatışma, kişinin özel hayatındaki kişilerle yaşadığı çatışmalardır.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



12) Aşağıdakilerden hangisi, çatışma sürecinin aşamalarından değildir?

- a) Çatışma öncesinde yaşanan diğer görüş ayrılıkları
- b) Çatışmanın çözümü veya bastırılması
- c) Bir çatışma durumunun sonradan etkileri
- d) Çatışma durumunun farkındalığı

13) Aşağıda yer alan tanımlardan hangisi yanlıştır?

- a) Güç: Çatışma kaynaklarıdır. İnsanların, işleri yapmak için ellerinde bulundurdukları kapasite ve araçlardır.
- b) Örgütsel talepler: Çatışma kaynaklarıdır. Bir kişinin iş performansına ilişkin insanların beklentileridir.
- c) Değer: Çatışma kaynaklarıdır. Bir kişinin benlik saygısını ifade eder.
- d) Empati: Kişi için bir şeyler hissetmektir (kişi için üzölmek veya mutlu olmak gibi).

14) Aşağıdakilerden hangileri doğrudur?

- I. Çatışmaları çözmek için çatışmalar ortaya çıkana kadar beklenmelidir, proaktif davranılmamalıdır.
- II. İyi yönetilen bir çatışma süreci, iş süreçlerinin etkinliğini ve kaynak verimliliğini artırır.
- III. Çatışmaların hepsi yıkıcıdır, çözülsö bile başka çatışmalara zemin hazırlar.
- IV. İş yerlerinde, bir dereceye kadar çatışma sağlıklıdır, başarı için gereklidir.

- a) I ve II
- b) I, II ve III
- c) II ve IV
- d) Hepsi

15) Aşağıdakilerden hangisi, yıkıcı çatışmaları önlemek için atılabilecek adımlardan değildir?

- a) Geri bildirim almak
- b) Muhalefeti hoş karşılamak
- c) Farklı düşünme biçimleri ve uzmanlıklara sahip üyelerden oluşan ekipler oluşturmak
- d) Kişilerin rol ve sorumluluklarını kendilerinin belirlemesini beklemek

16) Aşağıdaki açıklamalardan hangisi yanlıştır?

- a) Çatışmalarda, problem çözmö tarzını benimseyen kişi, her iki tarafın da kazanacağı bir anlaşma yapabilir.
- b) Çatışmalarda, zorlama tarzını benimseyen kişi Kazan-Kaybet sonucunun ortaya çıkmasına neden olur.
- c) Çatışmalarda, "Kaçınma" durumunda sorun çözümediği için kazanç sağlanmayacaktır.
- d) Çatışmalarda, azami derecede fayda sağlamak için "Uyma" tarzı benimsemelidir.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



17) Aşağıdakilerden hangisi yanlıştır?

- a) "Kaçınma" tarzı, çatışma aktörleri arasındaki ilişkinin devamlılığını sağlar.
- b) Tüm tarafların karardan memnun olduğu bir çözüm, daha çok zaman ve emek ister.
- c) "Zorlama" tarzı, doğru kararların hızlı bir şekilde verilmesini sağlar.
- d) "Zorlama" tarzı, ekiplerde performansı artırır.

18) Aşağıdakilerden hangisi, empatinin önündeki engellerden değildir?

- a) Baskı altında olmak
- b) Duygusal tepkilere kapılmak
- c) Empatiyi ödüllendirmek
- d) Ani kararlar vermek

19) Aşağıdaki çatışma çözme stratejilerinden hangisi, yüksek performans gösteren ekiplerde gözlemlenmez?

- a) Kişiler arası etkileşimlerde ifade tarzından çok, konunun içeriğine odaklanmak
- b) İş dağıtımı ile ilgili kararların arkasındaki nedenleri açıkça tartışmak
- c) Uzmanlığa göre iş dağılımı yapmak
- d) Çatışma ortaya çıktığında tartışmaktan kaçınmak

20) Aşağıdakilerden hangisi, çatışma çözümü araçlarından biri değildir?

- a) ABC Üçgeni
- b) İhtiyaç-Korku Haritası
- c) Çatışma Ağacı
- d) Liderlik becerileri

1D	2C	3A	4B	5A	6C	7D	8C	9B	10C	11D	12A	13D	14C	15D	16D	17D	18C	19D	20D
----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



KAYNAKLAR

- Amason, A. C. ve Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, **23**(4), 495–516. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(97\)90045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90045-3)
- Asopa V.N, Beye, G. (1997). Management of Agricultural Research: A Training Manual, Module 4: Leadership, Motivation, Building and Conflict Management. UN Food and Agricultural Organization. <https://www.fao.org/3/w7504e/w7504e07.htm#theory%20of%20conflict%20management> adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Behfar, K.J., Peterson R.S., Mannix E.A ve Trochim W.M. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: a close look at the links between conflict type, conflict management strategies, and team outcomes. *Journal of Applied Psychology*, **93**(1), 170-88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.170>
- Danesh, H.B. (2011). Human Needs Theory, Conflict, and Peace: In Search of an Integrated Model. In D. J. Christie (Ed.), *Encyclopedia of Peace Psychology*.
- DeVito J. A. (2013). *The Interpersonal Communication Book* (13th. ed.). Pearson Education, Inc.
- Dizdaroğlu, C. (2019). Çatışma Çözümü. *Uluslararası İlişkiler Konseyi Güvenlik Yazıları*, **19**. Doi:[10.13140/RG.2.2.35019.7504](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.35019.7504)
- Einarsen, S.V., Hoel H., Zapf, D. ve Cooper C.L. (Ed.) (2020). *Bullying and Harassment in the Workplace Theory, Research and Practice*.CRC Press.
- Foley, C.L. (2022, Nisan, 13). How to Identify and Adress Conflict in Workplace. SHRM Talent Conference & Expo, Denver, USA.
- Gonzales, M. (2022). 6 Ways to Become a More Empathetic Organization. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/behavioral-competencies/global-and-cultural-effectiveness/pages/6-ways-to-become-a-more-empathetic-organization.aspx> adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Hellmann, R., (2017) Listen Up: Try This To Resolve A Conflict At Work. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/roberthellmann/2017/04/12/listen-up-try-this-to-resolve-a-conflict-at-work/?sh=5559ca9e235e> adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Huan, L. J. ve Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, **1**(1), 141-155.
- Jehn, K. ve Mannix, E. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, **44**(2), 238–251. <https://doi.org/10.2307/3069453>.
- Katz, N. ve Flynn, L. T. (2103). Understanding Conflict Management Systems and Strategies in the Workplace: A Pilot Study. *Conflict Resolution*, **30**(4). <https://doi.org/10.1002/crq.21070>.
- Katz, N. ve McNulty, K. (1994). Conflict Resolution. Syracuse University. https://www.maxwell.syr.edu/docs/default-source/ektron-files/conflict-resolution-neil-katz-and-kevin-mcnulty.pdf?sfvrsn=4de5d71e_9 adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.



Bu proje Avrupa Birliği tarafından finanse edilmektedir.



- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*, **39**, 807-814. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)
- Managing Workplace Conflict. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/> adresinden 10 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Martingano, J. A., Konrath S. (2022). How cognitive and emotional empathy relate to rational thinking: Empirical evidence and meta-analysis. *The Journal of Social Psychology*, **162**(6), 1-18. <https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1985415>.
- Mason, S. ve Rychard, S. (2005). Conflict Analysis Tools. Swiss Agency for Development and Cooperation Conflict Prevention and Transformation Division. <https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf>
- Montemurro, F. "I" Messages or "I" Statements. Boston University Office of the Boston University Ombuds. <https://www.bumc.bu.edu/facdev-medicine/files/2011/08/I-messages-handout.pdf> adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Rahim, M. A. (1983). A Measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, **26** (2), 368-376. <https://doi.org/10.2307/255985>
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. Praeger Publishers.
- Robinson, C. (2010). When conflict happens navigating difficult interactions in senior teams – fostering a culture of constructive engagement. *Business Strategy Series*, **11**(4), 214–218. <http://dx.doi.org/10.1108/17515631011063730>
- Rosenberg, M.B. (2005). *Nonviolent Communication: A Language of Life: Life-Changing Tools for Healthy Relationships*. Puddle Dancer Press.
- Salto-Youth, Conflict Causes, Layers And Mapping. https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox_tool_download-file-2573/Module%203.pdf adresinden 10 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Sheffield Hallam Üniversitesi, Reflecting on Conflict: Analysis to Provide Insight and Inform A Way Forward. <https://blogs.shu.ac.uk/shupreviewtoolkit/files/2019/01/Conflict-layer-model.pdf> adresinden 10 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Society for Human Resource Management (SHRM), (2021), Empathy Report. https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/documents/tfaw21_empathyreport.pdf adresinden 15 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Topaloğlu, C. ve Boylu, Y. (2006). Örgütiçi Çatışmaların Türleri: Otel İşletmeleri Açısından Ayrıntılı Bir İnceleme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, **16**.
- York, J. (2022, Haziran, 13). Empathy: The New Work Culture Norm. *SHRM Annual Conference & Expo* 2022. New Orleans. ABD.

“Bu yayın, Avrupa Birliği’nin maddi desteği ile oluşturulmuştur ve sũrdũrũlmektedir.
İçerik tamamıyla WEGlobal Danışmanlık A.ř sorumluluğu altındadır
ve Avrupa Birliği’nin gũrũřlerini yansıtmac zorunda değildir.”