

# ÇATIŞMA YÖNETİMİ

Emin KARİP

9. Baskı



Prof. Dr. Emin KARİP

## ÇATIŞMA YÖNETİMİ

ISBN 978-975-6802-03-8

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2022, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabı tümü ya da bölümleri, kapak tasarımları; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayinevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yüksekokretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

9. Baskı: Kasım 2022, Ankara

Yayın-Proje: Şehriban Türlüdür

Dizgi-Grafik Tasarım: Müge Kuyrukcu

Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sonçag Yayıncılık Matbaacılık Reklam San Tic. Ltd. Şti.

İstanbul Cad. İstanbul Çarşısı 48/48 İskitler - Ankara

Tel: (0312) 341 36 67

Yayınçı Sertifika No: 51818

Matbaa Sertifika No: 47865

### İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA

Yayinevi: 0312 430 67 50

Dağıtım: 0312 434 54 24

Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60

İnternet: [www.pegem.net](http://www.pegem.net)

E-İleti: [pegem@pegem.net](mailto:pegem@pegem.net)

WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

## **Prof. Dr. Emin Karip**

- 1964 yılında Osmaniye'de doğdu.
- 1985 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümü'nden mezun oldu.
- 1989 yılında University of Pittsburgh'da Eğitim Yönetimi Alanında Yüksek Lisansını, 1994'te Doktora çalışmasını tamamladı.
- 1995 yılında Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü'nde Öğretim Görevlisi olarak göreveye başladı.
- 1996 yılında Yardımcı Doçentlige atandı.
- 1998 yılında Pittsburgh Üniversitesi'nde "ziyaretçi öğretim üyesi" olarak çalışmalara katıldı.
- 1999 yılında Eğitim Yönetimi ve Teftiği alanında Doçent unvanını aldı.
- 2003-2006 yılları arasında Talim ve Terbiye Kurulu üyesi olarak görevlendirildi.
- 2009 yılında Profesör kadrosuna atandı.
- 2011 yılı Haziran ayında Dumluşpınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanlığına atandı.
- 2011 yılı Kasım ayı ile 2016 yılı Şubat ayında Talim ve Terbiye Kurulu Başkanı olarak görev yaptı ve bu görevden emekli oldu.
- 2016 yılından 2021 yılı Mart ayına kadar TEDMEM Direktörü olarak görev yaptı.
- 2021 yılı Nisan ayından bu yana Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri için eğitim programları ve politikaları alanında çalışmalar yapmaktadır.

*Anneme  
ve  
Babama,*

## **ÖNSÖZ**

Çatışma toplumsal yaşamın ve iş yaşamının doğal bir parçasıdır. Çatışmayı değerlerde, inanışlarda, algılarda, tercihlerde ve yaşıntılarda farklılıkların doğal bir sonucu olarak görebiliriz. Ancak çatışmanın sonucunun olumlu ya da olumsuz olması çatışmanın nasıl yönetildiğine bağlıdır. İyi yönetilen çatışmalar daha iyi kararların alınması, yaratıcı çözümler üretilmesi, kalitenin ve verimliliğin artırılması, ilişkilerin ve işbirliklerinin geliştirilmesi ile sonuçlanır. Uygun şekilde yönetilemeyen çatışmaların sonucunda ise küskünlükler ve kırgınlıklar oluşabilir, ilişkiler bozulabilir, motivasyon, kalite ve iş verimi düşer. Bu kitap çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Bazı kaynaklara göre yöneticiler zamanlarının %40’ını personelin çatışmalarıyla uğraşmakla geçirirler (Baskerville, 1993). Bu nedenle birçok kurum personeli için belirli aralıklarla çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim çalışmaları düzenlerler. Günümüzde birçok ülkede çatışma yönetimi alanında çalışan profesyonel kurumlar vardır.

Bu kitap, yöneticilerin ve personelin çatışma yönetimi becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla hazırlanmıştır. Yedi bölümden oluşan bu kitapta, çatışma konusu ve çatışma yönetimi kurumlarda yaşanmış örnek olaylardan kesitler verilerek pratik bir yaklaşımla ele alınmıştır. Kullanılan örnek olaylarda kurumların ve bireylerin adları saklı tutularak olayı aktaran bireylerin yaşıntıları kendi algıladıkları ve yaşadıkları biçimde uygun olarak verilmiştir.

İletişimin hızla geliştiği ve değişimin kurumların ve toplumların değişmez tek özelliği halini aldığı günümüz kurumlarında ve toplumlarında farklılıkların artması kaçınılmaz bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Çatışmaların azalması değil, artması beklenmektedir. Bu olgu çatışma yönetimi üzerinde yoğunlaşmayı

ve yalnızca kurumlarda değil, toplumun her kesiminde çatışma yönetimi becerilerini geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Bu kitabın hazırlık sürecinde eleştirilerini ve desteğini esirgemeyen meslektaşlarımı ve kitabı tasarımda emeği geçen **Pegem Akademi** takımına teşekkür ederim.

Prof. Dr. Emin KARİP

Ankara  
Ekim 2015

# İÇİNDEKİLER

Önsöz .....	v
İçindekiler .....	vii
Tablolar Listesi .....	xi
Cizelgeler Listesi.....	xii

## Bölüm 1 ÇATIŞMA KAVRAMI

Yönetimin Çatışmaya Bakışı .....	6
Çatışma Evreleri .....	11
Basit Farklılık.....	15
Anlaşmazlık .....	15
Uzlaşmazlık .....	16
Zıtlaşma.....	17
Yasal Çekişme.....	18
Şiddet ve Kavga.....	18
Çatışma Türleri.....	20
Kaynaklarına Göre Çatışma Türleri .....	20
Çatışma Düzeyine Göre Çatışma Türleri.....	24
Çatışmanın Kaynakları.....	26
Çatışmanın Bireysel Kaynakları .....	26
Çatışmanın Sonuçları .....	33
Çatışmanın Olası Olumlu Sonuçları .....	35
Çatışmanın Olası Olumsuz Sonuçları .....	38

## Bölüm 2 ÇATIŞMA YÖNETİMİ STRATEJİLERİ

Çatışma Yönetimi.....	43
Çatışma Yönetiminde Eylem Basamakları .....	46
Çatışma Yönetiminde Temel Beceriler.....	49
Çatışmaların İzlenmesi ve Ortaya Çıkarılması.....	51
Çatışma Yönetiminin Etkileyen Faktörler .....	53
Toplumsal ve kültürel ortam .....	53
Çatışma konusunun niteliği .....	58
Tarafların katılımı .....	59
Tarafların birbirine yaklaşımı .....	59
Tarafların özellikleri.....	60
Yanlış yargilar ve algılar.....	62
Çatışma Yönetimi Stratejileri.....	63
Bütünleştirme.....	64
Uyma-İtaat Etme .....	65
Hükmetme-Üstünlük Kurma .....	66
Kaçınma.....	67
Uzlaşma-Karşılıklı Ödün Verme.....	68
Uygun Stratejinin Seçimi .....	69

## Bölüm 3 ÇATIŞMADA KIZGINLIĞIN KONTROL ALTINA ALINMASI

Kızgınlık Duygusu.....	76
Kızgınlık Tepkileri .....	81
Kızgınlığın Yönetimi .....	83
Kızgınlığın Farkına Varmak .....	85
Kızgınlık Uyarımının Kontrol Edilmesi .....	86
Kızgınlığa Neden Olan Varsayımların Değiştirilmesi .....	88
Kızgınlığın Nedeninin Belirlenmesi .....	90
Bireyin Kendini Güçlendirmesi.....	91
Kızgınlığın İfade Edilmesi .....	92

## Bölüm 4 ÇATIŞMA SÜRECİNDE İLETİŞİM

İletişim Süreci .....	99
İletinin Algılanması .....	102
Güven Oluşturma .....	105
Dinleme .....	106
Yansıtıcı Dinleme .....	108
İletişim Yeterliği .....	112
İletişim Biçimleri .....	119
Diyalog Kurma .....	122
Diyalogu Yönetme .....	125
İletişimin Sağlanmasıyla Problem Çözülür mü? .....	130

## Bölüm 5 ÇATIŞMADA ÜÇÜNCÜ TARAFLAR VE ARABULUCULUK

Çatışma Yönetiminde Yaklaşımalar .....	133
Çatışmada Üçüncü Tarafların Rolleri .....	137
Destek Rolleri .....	138
Anlaşma Rolleri .....	140
Arabuluculuk .....	144
Arabuluculuk Biçimleri .....	145
Yöneticinin Arabuluculuğu .....	149
Arabuluculuk Süreci .....	150
Arabuluculuk Stratejileri .....	153
İletişim-Yardım Stratejisi .....	153
Anlaştırma-Yönlendirme Stratejisi .....	158
İşlemsel Strateji .....	161

**Bölüm 6**  
**ANLAŞMAZLIKLARIN MÜZAKERE EDİLMESİ**

Müzakere ve Pazarlık Kavramları.....	171
Müzakere Kararı.....	174
Müzakerenin Önkoşulları .....	177
Müzakere İçin Hazırlık .....	180
Müzakerenin Yürüttülmesi.....	184
Müzakerede Çıkarlar, Haklar ve Güç .....	189
Müzakere Hangi Öğe Üzerinde Yoğunlaşmalıdır? .....	192
İlkeli Müzakere Yöntemi.....	194

**Bölüm 7**  
**OKULLARDA ÇATIŞMA YÖNETİMİ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yöntem .....	199
Kritik Olay Analizi Tekniğinin Uygulanması.....	200
Kritik Olayların Analizi.....	202
Bulgular ve Yorum .....	204
Çatışma Konuları ve Nedenleri.....	206
Tarafların Çatışma Yönetim Stratejileri .....	211
Çatışmanın Taraflar Üzerinde Etkileri.....	216
Sonuç ve Öneriler .....	221
Kaynakça .....	227

## **TABLOLAR LİSTESİ**

### Sayfa

Tablo 1. Çatışmanın Aşamaları .....	14
Tablo 2. Çatışma Kaynakları .....	30
Tablo 3. Çatışmaya İlişkin Yanılgılar ve Gerçekler.....	34
Tablo 4. Çatışma Yönetim Stratejilerini Kullanmanın Uygun Olduğu ve Uygun Olmadığı Durumlar.....	71
Tablo 5. Çatışma Çözümleme Yaklaşımları.....	134
Tablo 6. Çatışmanın Kimle Yaşandığının Cevaplayıcının Görev Değişkenine Göre Dağılımı.....	205
Tablo 7. Çatışma Konuları.....	207
Tablo 8. Çatışma Nedenleri.....	209
Tablo 9. Çatışma Yönetimi Stratejilerinin Kullanımı .....	213
Tablo 10. Cevaplayıcıların Kullandığı Stratejilerin Görev Unvanlarına Göre Dağılımı.....	214
Tablo 11. Cevaplayıcının Algısına Göre Kritik Olayda Karşı Taraflın Kullandığı Çatışma Yönetimi Stratejileri ....	215
Tablo 12. Çatışmanın Cevaplayıcıların Morali Üzerine Etkisi... <td>217</td>	217
Tablo 13. Cevapplayıcıların Algısına Göre Çatışmanın Karşı Taraflın Morali Üzerine Etkisi.....	218
Tablo 14. Çatışmanın Cevapplayıcıların Performansı Üzerinde Etkisi .....	220
Tablo 15. Çatışmanın Cevapplayıcıların İşe Dönük Çabası Üzerine Etkisi .....	220

## **ÇİZELGELER LİSTESİ**

### Sayfa

Çizelge 1. Çatışma Düzeyinin Verimliliğe Etkisi.....	35
Çizelge 2. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci .....	44
Çizelge 3. Çatışma Döngüsü .....	57
Çizelge 4. Çatışma Yönetim Stratejileri Modeli.....	63
Çizelge 5. Kızgınlığın Kontrol Altına Alınması .....	84
Çizelge 6. Yansıtıcı Dinleme Süreci-Döngüsü.....	109
Çizelge 7. Üçüncü Taraf Rollerinin Sınıflandırılması .....	137
Çizelge 8. Bireyin Müzakereye Girme Kararını Etkileyen Etkenler .....	175
Çizelge 9. Müzakere Güç, Haklar ve Çıkarlar Arasında İlişki ....	191

## **BÖLÜM 1**

---

# **ÇATIŞMA KAVRAMI**

İnsanların etkileşim halinde olduğu her ortamda çalışma kaçınılmaz bir olgudur. Bireyler, gruplar ve örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken sürekli bir etkileşim içindedirler. Bu etkileşim sürecinde taraflar arasındaki ilişkilerde, etkinliklerde uyuşmazlık ve tutarsızlıklar iki taraf arasında çatışmayı doğurur (Rahim, 1992). Uyuşmazlık ve tutarsızlıklar tarafların kıt bir kaynağı paylaşımı, ortak bir eylem veya etkinlikte farklı şeyler yapmak istemeleri, farklı değerlere, tutumlara ve inançlara sahip olmalarından kaynaklanabilir. Çalışma bir çıkar, güç ve statü çekişmesi olarak da tanımlanabilir. Çalışma bir ya da birden fazla toplumsal ya da bireysel taraf aşağıdaki durumlardan biri ile karşılaşlığında ortaya çıkabilir (Rahim, 1992):

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına ters düşen bir etkinlikte bulunmasının istenmesi.
- Başka bir birey ya da grubun tercihlerinin uygulanmasını engelleyecek, onlara ters düşecek bir davranış tercihinin olması.

## **2 çatışma yönetimi**

- Tüm tarafların ihtiyacını karşılayamayacak, kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi.
- Ortak bir toplumsal ya da örgütsel alanı paylaşan tarafların değerlerinin, tutumlarının, becerilerinin ve amaçlarının diğerlerinininki ile uyuşmaması.
- Ortak eylemlerde diğerlerinden farklı davranışlar göstermesi.
- Tarafların bir görevi, eylemi veya işlevi gerçekleştirmede performanslarının diğerlerinin eylem ve işlemlerine bağımlı olması.

Bu durumlardan her birinde toplumsal taraflar arasında bir uyuşmazlık vardır. Bu uyuşmazlıklardan birinin ya da birden fazlasının varlığı çatışmayı ortaya çıkarabilir.

Çatışma kavramına günlük kullanımında genellikle şiddet, yıkım, düşmanlık, kavga ve savaş içeren anlamlar yüklenir (Mayer, 1990). Günümüz toplumunda ve örgütlerde çatışmalar, yaşaşış biçimi ve sonuçları açısından değerlendirildiğinde, çoğunlukla çatışmaların en azından taraflardan biri için olumsuz bir anlam taşıdığı görülmektedir. Özellikle çatışmanın tarafları arasında belirgin bir güç dengesizliğinin olduğu durumlarda, çatışmalar gücü dayalı olarak çözülmeye çalışılmaktadır. Çatışmayı çözmede gücü dayalı bir yaklaşım, tarafların şiddete yönelmesine neden olabilir. Oysa, tarafların kendi tercihlerinin kabul edilmesini istemesi, bir kaynağın ya da gücün kullanımında önceliklerin belirlenmesi, gücün-kaynağın paylaşımı ya da mevcut paylaşımın yeniden düzenlenmesi şiddete başvurmadan da gerçekleştirilebilir. Karşı tarafa fiziksel, toplumsal ve psikolojik olarak zarar vermeye ve tamamen ortadan kaldırırmaya yönelik şiddet, çatışmanın en uç örneğini