

Geliş Tarihi:

27.04.2022

Kabul Tarihi:

05.11.2022

Yayımlanma Tarihi:

31.12.2022

Kaynakça Gösterimi: Korkmaz, F., Kıyak, E., & Akçay, P. (2022). Örgütsel çalışmaların yönetimine yönelik bir araç olarak arabuluculuk. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(45), 1649-1669. doi: 10.46928/iticusbe.1059002

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAÇ OLARAK ARABULUCULUK

*Derleme*

Fahrettin Korkmaz 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Atatürk Üniversitesi

[fkorkmaz@atauni.edu.tr](mailto:fkorkmaz@atauni.edu.tr)

Emre Kıyak 

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

[dr.emrekiyak@yandex.com](mailto:dr.emrekiyak@yandex.com)

Püren Akçay 

Haliç Üniversitesi

[purenakcay@halic.edu.tr](mailto:purenakcay@halic.edu.tr)

Fahrettin Korkmaz, Atatürk Üniversitesi Hukuk Fakültesi, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Anabilim Dalı emekli öğretim üyesidir. İş hukuku ve iletişim hukuku alanlarında çeşitli konular üzerine yayınlanmış çalışmaları bulunmaktadır.

Emre Kıyak, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Hukuk Fakültesi, Medenî Usûl ve İcra İflâs Hukuku Anabilim Dalı öğretim üyesidir. Medenî usûl hukuku alanında çeşitli konular üzerine yayınlanmış çalışmaları bulunmaktadır.

Püren Akçay, Haliç Üniversitesi, Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü öğretim üyesidir. Eğitim hukuku ve eğitim yönetimi alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

# ÖRGÜTSEL ÇATIŞMALARIN YÖNETİMİNE YÖNELİK BİR ARAÇ OLARAK ARABULUCULUK

Fahrettin Korkmaz  
[fkorkmaz@atauni.edu.tr](mailto:fkorkmaz@atauni.edu.tr)  
Emre Kıyak  
[emre.kiyak@erdogan.edu.tr](mailto:emre.kiyak@erdogan.edu.tr)  
Püren Akçay  
[purenakcay@halic.edu.tr](mailto:purenakcay@halic.edu.tr)

## Özet

**Amaç:** Bu çalışmada örgütsel çatışmanın ortadan kaldırılması gereken olumsuz bir durum olmaktan çok, yönetilebilir bir süreç olarak nitelendirilmesine imkân tanıyan modern örgütsel çatışma yönetimi yaklaşımları dikkate alınarak, çatışma yönetim tarzlarının arasına arabuluculuk yönteminin dâhil edilmesinin ne ölçüde mümkün olacağına ortaya konması amaçlanmaktadır.

**Yöntem:** Bu çalışmada çatışma kavramına yönelik kuramsal temellere çerçevesinde, modern çatışma yaklaşımında yapılandırılmış bir örgütsel çatışma envanteri esas alınarak arabuluculuğun bir çatışma yönetim aracı olarak uygulanıp uygulanamayacağı sorusuna cevap aranırken, arabuluculuk yönteminin uyumsuzluk çözümünden ziyade bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için klasik hedeflerinden ayrılması gerektiğine vurgu yapılacak, devamında arabuluculuğun çatışma yönetim aracı olarak elverişli olabileceği alanlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Bulgular:** Arabuluculuğun problem çözücü yaklaşım ekseninde şekillenen klasik hedefleri, bu yöntemin bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılmak istenilmesi halinde yeterli olmayacaktır. Yani, bir çatışma yönetim aracı olarak arabuluculuk, ancak klasik hedeflerinden ayrıldığında verimli olabilecektir. Fakat bu durum problem çözücü arabuluculuk yaklaşımında benimsenen tekniklerin ve bu yaklaşımın hedeflerinin çatışma yönetim sürecinde tamamen göz ardı edilmesi gerekeceği anlamına gelmeyecektir. Bu noktada, çatışma yönetim aracı olarak etkinlik kazanan bir arabuluculuk sürecinin, doğrudan çatışmanın yönetilmesini ve onun fonksiyonel bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemek yerine, diğer çatışma yönetim stillerinden hangisinin benimseneceği noktasında çatışma taraflarının isabetli bir tercihte bulunmalarını kolaylaştırma hedeflenebilir.

**Özgünlük:** Türkiye’de Arabuluculuğu örgütsel çatışmaların yönetimine yönelik bir araç bakış açısıyla inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Çatışma, Çatışma Yönetimi, Arabuluculuk

**JEL Sınıflandırması:** J10, K10, M10

## MEDIATION AS A TOOL FOR ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT

### **Abstract**

**Purpose:** In this study, it is aimed to reveal to what extent it will be possible to include the mediation method among the conflict management styles, taking into account the modern organizational conflict management approaches that allow organizational conflict to be characterized as a manageable process rather than a negative situation that should be eliminated.

**Method:** In this study, while seeking an answer to the question of whether mediation can be applied as a conflict management tool based on an organizational conflict inventory structured in the modern conflict approach, within the framework of the theoretical foundations for the concept of conflict, it will be emphasized that the mediation method should be separated from its classical goals in order to be used as a conflict management tool rather than a conflict resolution. Subsequently, the areas where mediation could be suitable as a conflict management tool were tried to be revealed.

**Findings:** The classical objectives of mediation, which are shaped around the problem-solving approach, will not be sufficient if this method is desired to be used as a conflict management tool. That is, mediation as a conflict management tool will only be effective when it departs from its classical goals. However, this does not mean that the techniques adopted in the problem-solving mediation approach and the objectives of this approach will have to be completely ignored in the conflict management process. At this point, instead of aiming directly at managing the conflict and making it functional, a mediation process, which has become effective as a conflict management tool, can be aimed at facilitating the right choice of the conflict parties at the point of which of the other conflict management styles to adopt.

**Originality:** No research has been found in Turkey that examines mediation from the point of view of a tool for the management of organizational conflicts

**Keywords:** Conflict, Conflict Management, Mediation.

**JEL Classification:** J10, K10, M10

## GİRİŞ

Genellikle bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak ele alınan arabuluculuğun, uyuşmazlık ile çatışma kavramları arasındaki farka belirginlik kazandırıldığında, bir çatışma çözüm yöntemi olarak ele alınması da mümkündür. Hatta günümüzde genel olarak kabul edilen çatışma yönetimi anlayışında, söz konusu yöntemin çatışmalarını tamamen gidermek yerine örgütsel başarıyı destekleyecek düzeyde sürdürülebilir kılma noktasında bir araç olarak kullanılmasının mümkün olup olmayacağı da tartışmaya açılabilir. Bu çalışmada da çatışmanın mutlak anlamda giderilmesi gereken olumsuz bir durum olmaktan ziyade yönetilebilir bir süreç olarak nitelendirilmesine imkân tanıyan modern örgütsel çatışma yönetimi yaklaşımları da dikkate alınarak, çatışma yönetim tarzlarının arasına arabuluculuk yönteminin dâhil edilmesinin ne ölçüde mümkün olacağına cevap aranacaktır.

Biraz önce belirtilen amaç çerçevesinde çatışma kavramına yönelik kuramsal temellere değinildikten sonra, modern çatışma yaklaşımı ekseninde Rahim'in (Rahim, 2002: 216-222) Örgütsel Çatışma Envanteri-II'de (ROCI-II) esas alınan çatışma yönetim tarzları dikkate alınarak, arabuluculuğun bir çatışma yönetim aracı olarak uygulanıp uygulanamayacağı sorusuna cevap aranırken, arabuluculuk yönteminin uyuşmazlık çözümünden ziyade bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için klasik hedeflerinden ayrılması gerektiğine vurgu yapılacak, devamında arabuluculuğun çatışma yönetim aracı olarak elverişli olabileceği alanlar ortaya konmaya çalışılacaktır. Son olarak çatışma yönetim tarzı olarak arabuluculuğun çatışma yönetimi kriterlerini sağlama kabiliyetine değinilecek ve böyle bir yaklaşımda belirtilen yöntemin temel özelliklerinin neler olması gerektiği üzerinde durulacaktır.

İnsanın yaşadığı müddetçe karşılaşması her zaman ihtimal dahilinde olan bir olguyu ifade eden (Ivanov, 2019: 548) çatışma; sebepleri, türleri ve sonuçları bakımından yüzeysel bir araştırma alanı değildir (Alakavuklar vd., 2012: 64). Çatışmanın salt olumsuz bir olgu mu yoksa olumlu etkileri olabilecek bir süreç olarak mı ele alınması gerektiği; yönetilebilir yoksa ortadan kaldırılması gerekli bir durum olup olmadığı; süreç olarak ele alındığında nasıl yapılandırılması gerektiği gibi noktalarda farklı yaklaşımların varlığı, çatışma kavramının derin bir araştırma konusu olduğunun göstergeleridir.

## ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA KAVRAMI

Üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımlı olmayan çatışma kavramını ifade etmeye yönelik, yönetim ve organizasyon literatüründe farklı yaklaşımlar mevcuttur. Çatışmayı tanımlamak noktasında böyle bir çeşitliliğin bulunmasını, birçok çatışma türünün bulunmasına bağlamak da mümkündür (Genç, 2012: 280). Tüm bunları söylemekle birlikte, çatışma kavramına yönelik çeşitli tanımlardan (Folger vd., 2013: 4 vd.; Pondy, 1967: 298 vd.; Eren, 2013: 587; Genç, 2012: 280) yola çıkılarak, çatışmanın temel unsurlarının uyumsuzluk, anlaşmazlık, engelleme ve tercih problemleri olduğunun; çatışmanın hem zarar veren hem onaran yönlerinin bulunduğu öğretilere dile getirildiğini (Seval, 2006: 246) vurgulamakta yarar vardır.

Rahim'in (1985: 81-82) tanımına göre örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların uyumsuzluk veya anlaşmazlık durumlarında ortaya çıkan bir etkileşim durumudur. İlişkisel ya da duygusal çatışma (*relationship conflict or affective conflict*), görev ya da bilişsel çatışma (*task or cognitive conflict*) ve süreç çatışması (*process conflict*) şeklinde üç formu olduğu dile getirilen (Haberal, 2014: 5-6; Pantelli ve Sockalingam, 2005: 603-604) örgütsel çatışma, tarihsel süreçte kuramsal açıdan, genel olarak, üç farklı yaklaşımla ele alınmıştır (Uysal, 2004: 5 vd.; Genç, 2012: 280-281; Haberal, 2014: 6-7). 1960 öncesinde, özellikle 1930-1940 yılları arasında etkinlik kazanan klasik (geleneksel) yaklaşım, çatışmayı zararlı ve mutlaka çözülmesi gereken olumsuz bir durum olarak değerlendiren görüşleri yansıtmaktadır. Yaklaşımın etkin olduğu yıllarda yapılan Hawthorne deneyleri (Mayo, 1933) çatışma sürecinin, kişiler arasında güvensizlik, yetersiz veya yanlış iletişim, çalışanların sorun ve ihtiyaçlarına yeterince ilgi gösterilmemesi gibi örgütsel açıdan işlevsel olmayan sonuçlara sebep olduğunu ortaya koymuştur (Uysal, 2004: 10; Saçkırk, 2019: 6). 1940'lı yıllardan başlayarak yirminci yüzyılın son çeyreğine girerken etkinlik kazanan Neo Klasik (davranışsal) yaklaşım ise, çatışmanın, tüm grup ve örgütlerde doğal ve kaçınılmaz olduğu varsayımından hareketle bunun yönetilebilir bir olgu olduğuna işaret eden görüşleri yansıtmıştır. Son olarak, modern (etkileşimci) yaklaşım ise, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığı, belirli düzeydeki çatışmanın grubun performansını olumlu olarak etkilediğine yönelik görüşleri yansıtmakta ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak, son derece uyumlu, barışçıl ve işbirliğindeki bir grubun, değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını (Özdemir, 2008: 75-76) öne sürerek gerektiğinde çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesini savunmaktadır.

Çatışmayı, örgütteki uyumu bozan, çalışanların istenmeyen davranışlar sergilemelerine sebep olan, çalışanların tutum ve davranışlarında kutuplaşmaya sebep olarak gören geleneksel yaklaşım, çatışmayı ortadan kaldırmayı hedefleyerek çatışmanın çözümlenmesine odaklanmaktadır (Luthans, 1992: 297-304). Hemen bu noktada çatışmanın çözümlenmesi ile çatışmanın yönetilmesi kavramlarının birbirinden farklı olduğunu (Wilson ve Rosenfeld, 1990: 139-140; Rahim, 2002: 223-235) vurgulamakta yarar vardır. Çatışma yönetimi, işlevsel olmayan çatışmanın en aza indirilmesi için etkili stratejiler geliştirilmesi, örgütsel etkililik ve öğrenmenin oluşabilmesi için belirli düzeyde çatışma ortamı oluşturulmasını içermektedir (Rahim, 2000: 5; Rahim, 2002: 208). Tarihsel gelişim sürecinde de çatışmanın önlenebilen bir durum olarak görülmesi, örgütlerde kaçınılmaz bir gerçeği kabul edilmesi ve de örgüt için olumlu sonuçlar oluşturabilecek bir süreç olarak görülmesi şeklindeki yaklaşım değişikliğini gözlemlemek mümkündür (Tosı vd., 2000: 279; Kreitner ve Angelo, 2004: 485-489).

## **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA NEDENLERİ**

Çatışma nedenlerine ilişkin literatürde çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır (Uysal, 2004: 19 vd.; Haberal, 2014: 15 vd.; Genç, 2012: 283 vd.). March ve Simon'un çatışma nedenlerine ilişkin yaptığı sınıflandırma, örgüt içi bağımlılıklardan kaynaklanan, amaçlarda ortaya çıkan farklılıklardan kaynaklanan ve algılama farklılıklarından kaynaklanan çatışma nedenleri şeklindedir (Eren, 2008:

554 vd.). Yapılan diğerk bir sınıflandırmada ise çatışma nedenlerinin, kişisel farklılık, örgütsel yapı, iletişim kaynaklı çatışma nedenleri başlıklarında ele alındığı görülmektedir (Şendur, 2006: 7-19). Çatışma nedenlerini genel olarak kişilerin kendi içinde, kişiler arasında ve organizasyondaki birimler arasında gerçekleşen çatışmalar olarak sınıflandıran Koçel (2011: 508, vd.), çatışma nedenlerini, görevler arasındaki fonksiyonel bağlılık, kaynakların paylaşılması, yönetimle ilgili belirsizlikler, iletişim noksanlıkları, yöneticilik tarzları arasındaki farklar, çıkar, statü, amaç, algılama ve kişilik farklılıkları, yeni koşulların getirdiği yeni ihtiyaçlar, işçi işveren kutuplaşmaları ve örgüt içi güç mücadelesi şeklinde alt boyutlara ayırmıştır.

Yukarıda belirtilen sınıflandırmalar incelendiğinde, aslında birçok türü olan çatışmaların yönetilmesi noktasında arabuluculuk yönteminin elverişli bir araç olarak gündeme gelmesinin ilk bakışta zor görüleceği yönünde bir değerlendirme yapılabilir. Zira ister bir çatışma çözüm yöntemi ister bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılsın, arabuluculuk, diğerk yöntemlere kıyaslandığında hatırı sayılır bir zaman dilimi gerektirebildiğini söylemek mümkündür. Bu durum, söz konusu yöntemin örgüt içi çatışmaların yönetimi ya da çözümü için kullanılmasının işlevselliğine ilişkin sorulara sebep olacaktır. Bunun yanında, hangi arabuluculuk modeli kullanılırsa kullanılsın, çatışma çözüm veya yönetim sürecine üçüncü bir kişinin (arabulucunun) dahil olması, (örgütsel çatışmanın çözümü/yönetimi açısından) arabuluculuğun tercih edilme ihtimalini düşürecek bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Kanaatimizce bunun en önemli sebeplerinden biri, örgütsel çatışma taraflarından birinin genellikle hiyerarşik konum üstünlüğüne sahip olması ve çatışmayı bu hiyerarşik üstünlüğünün sağladığı avantajları koruyacak şekilde –farklı yönetim tarzlarını- kullanarak çözme arzusu olacaktır. Benzer şekilde arabuluculuğun bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olması sebebiyle, taraflar arasındaki çatışmanın bir hak uyuşmazlığına dönüşmesi ihtimalinin yüksek olduğu durumlarda ön plana gelmesinin daha anlamlı olması da arabuluculuk yönteminin tercih edilme ihtimalini düşürecek bir diğerk sebep olarak gösterilebilir.

## **ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TÜRLERİ**

Çatışmanın türleri belirlenirken çatışmaya taraf olanlar, çatışmanın ortaya çıkış şekli, çatışmanın örgüt içindeki yeri ve örgüt işleyişine etkisi gibi kıstasların kullanıldığını görmek mümkündür. Koçel'in (2011: 508) çalışmasında çatışma türleri, kişilerin iç çatışmaları, kişiler arası çatışmalar, kişiler ve gruplar arası doğan çatışmalar, gruplar içindeki çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olarak beş grupta incelenmiştir. Çatışma türlerini belirlemek adına daha ayrıntılı sınıflandırmalar da yapılmıştır. Çatışmaya taraf olanların sınıflandırıldığı çatışma türleri, içsel, kişiler arası, kişiler ve gruplar arası, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar; çatışmaların ortaya çıkışı dikkate alınarak yapılan sınıflandırmada çatışma türleri, potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma; çatışmanın örgütteki konumuna göre çatışma türleri, dikey, yatay ve emir- komuta ve kurmay personel çatışmaları; çatışmanın örgüt işleyişine etkisine göre çatışma türleri, fonksiyonel çatışma ve fonksiyonel olmayan çatışma; rol çatışması çatışma türü ise rol göndericinin kendi içinde çatışması,

göndericiler arası rol çatışması, kişi- rol çatışması, roller arası çatışma ve rol belirsizliği şeklinde sınıflandırılmıştır (Şendur, 2006: 20-35). Bu araştırmanın amacı çerçevesinde üzerinde durulması gereken çatışma sınıflandırması, çatışmanın örgüt işleyişine etkisine göre yapılan sınıflandırma olup bu sınıflandırmaya göre çatışmalar, bireyi daha fazla çabaya ve işbirliğine yönlendirerek örgüt amaçlarını destekleyen ve örgütün performansını artıran ‘fonksiyonel çatışmalar’ ile temelde belirsizlik ile iletişimsizlik şeklinde adlandırılabilir iki olgudan kaynaklanan ve örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, verimliliğini azaltıp çalışma ortamındaki gerginliği artıran ‘fonksiyonel olmayan çatışmalar’ olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Şendur, 2006: 29-30; Özdemir, 2008: 73; Genç, 2012: 282; Uysal, 2004: 16).

Arabuluculuğun, fonksiyonel olmayan çatışmalarda bir çatışma çözüm<sup>1</sup> yöntemi olarak etkinlik kazanabileceğini söylemek mümkündür. Zira, fonksiyonel olmayan çatışmalar için, çatışmayı yönetmekten ziyade onu ortadan kaldırma/tasfiye etme amacının ön plana çıkması daha uygundur. Fakat bir çatışmanın sadece fonksiyonel olmaması, onun tasfiye edilmesi için doğrudan arabuluculuk gibi –üçüncü kişi- müdahalesini gerektiren bir çatışma çözüm yöntemine başvurulmasını gerekli kılmayacaktır. Bu noktada, somut duruma en elverişli aracın tercih edilmesi bakımından kapsamlı bir değerlendirme yapılması isabetli olacaktır. Tüm bunların dışında, arabuluculuk yönteminin fonksiyonel olmayan çatışmayı fonksiyonel çatışmaya dönüştürme amacına odaklanmasıyla, bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılması da mümkündür.

Çatışmanın örgüt içindeki yerine göre yapılan sınıflandırma incelendiğinde çatışmaların, örgütlerdeki değişik seviyelerden çıkan ve ödül ya da güç çekişmelerinden kaynaklanan dikey çatışmalar ile örgüt içindeki hiyerarşi bakımından aynı düzeyde bulunan bireyler arasındaki çatışmaları ifade eden yatay çatışmalar olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir (Şendur, 2006: 27-28). Hem dikey hem yatay çatışmalar için arabuluculuk, bir çözüm yöntemi olarak etkinlik kazanabilirken; söz konusu yöntemin bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılması noktasında aynı yönde değerlendirme yapmak kanımızca güçtür.

Son olarak, ortaya çıkış şekillerine göre yapılan çatışma ayırımına göre çatışmaların potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma şeklinde dört kategoride incelendiğini (Uysal, 2004: 18-19) görmek de mümkündür. Bu sınıflandırmaya göre gerek bir çözüm yöntemi olarak gerek bir çatışma yönetim aracı olarak arabuluculuğun sadece açık çatışmalarda gündeme gelebileceğini belirtmek doğru olacaktır.

## **ÇATIŞMA YÖNETİMİ**

Çatışma yönetimi, örgütsel öğrenme ve örgütsel etkililiğin geliştirilebilmesi amacıyla çatışmaların işlevsel olmayan sonuçlarının azaltılması ve işlevsel sonuçlarının artırılması için etkili stratejilerin

---

<sup>1</sup> Burada terminolojik olarak çatışma çözümünün, çatışma yönetiminin bir biçimi olarak nitelendirildiğini de belirtmekte yarar vardır.

geliştirilmesi ve uygulanmasını içerir (Rahim, 2000: 5). Çatışma yönetimi, çatışan tarafların ya da çatışma dışından bir tarafın karşılıklı etkileşime girerek çatışmayı belirlenen şekilde sonuçlandırabilme teşebbüsleri olarak tanımlanabilir (Karip, 2003: 43).

Çatışma kavramına ilişkin modern yaklaşım, örgütsel çatışmaları tamamen olumsuz bir olgu olarak kabul etmeyip bunların yönetilebilir bir süreç olarak ele alınabileceğini kabul etmektedir. Modern yaklaşıma göre bir çatışma ile karşılaşıldığında yapılması gereken, çatışmanın azaltılması ya da tamamen ortadan kaldırılması olmayıp onun yönetilmesidir (Rahim, 1985: 81-82; Rahim, 2001: 76; Folger ve Cropanzano, 1998: 134; Eren, 2008: 553-554). Günümüzde, çatışma yönetimi kavramının, çatışmanın çözümünü de kapsayacak bir üst başlık olarak kullanılması (Saçkırk, 2019: 30) kanımızca, bu anlayışın bir sonucu olarak gösterilebilir. Bir süreç olarak çatışma yönetimi, çatışmanın ve yoğunluğunun belirlenmesi, etkilerinin değerlendirilmesi ve uygun müdahale tekniklerinin geliştirilmesini ifade etmektedir (Saçkırk, 2019: 31). Bu noktada çatışmanın nasıl yönetileceği sorusuna verilecek cevabın, çatışmayı ortaya çıkaran nedenler ve çatışmanın türü ekseninde belirginlik kazanacağını vurgulamakta yarar vardır. Çatışmanın yönetilmesine yönelik geliştirilen yaklaşımların da tıpkı çatışmanın tanımlanması ve sınıflandırılmasında olduğu gibi zaman içinde bir gelişim gösterdiğini görmek mümkündür (Rahim, 2001: 36).

### ***Çatışma Yönetimi Yaklaşımları***

Örgüt içi çatışmaların nasıl yönetilebileceğine yönelik yöntemleri içeren yaklaşımlar tarihsel süreçte değişim göstermiştir. Günümüzde de çatışma yönetimine yönelik kullanılacak araçlardaki çeşitliliğini Rahim'in (2011: 36) "*Managing Conflict in Organizations*" adlı çalışmasında atıfta bulunduğu çalışmalardan görmek mümkündür. Söz konusu yaklaşımlar, Blake/Mouton (1964), Killmann/Thomas (1977), Thomas (1992), Rahim/Bonoma (1979) ve Rahim'in (1983) geliştirdiği çatışma yönetimi yaklaşımlarıdır (Alakavuklar vd., 2012: 67; Koçak ve Aktaş, 2019: 133-134). Bu yaklaşımlarda bir çatışmanın yönetiminde hangi yöntemlerin izleneceği noktasında çatışmanın türü, çatışmayı doğuran sebepler ve çatışmanın etkileri ile anlaşma ekseninde çözümlenebilme ihtimalinin bulunup bulunmaması gibi çeşitli unsurları göz önünde bulunduran sınıflandırmalara gidilmiştir (Eren, 2008: 563 vd.; Şendur, 2006: 44 vd.; Saçkırk, 2019: 34 vd.; Özdemir, 2008: 76 vd.). Çatışma yönetiminde belirli bir yöntem tercihinin yapılamamasında ise, çatışma yönetiminde durumsal yaklaşımın (*contingency approach*) gelişiminin etkilerini görmek mümkündür (Rahim, 2001: 85 vd., Gross ve Guerrero, 2000: 201 vd.).

Alan uzmanları, çatışma çözümüne yönelik çeşitli teknikler geliştirilmişlerdir. Çatışma çözümüne ilişkin teknikler ilk defa sistematik ve analitik olarak Blake, Shepard ve Mouton tarafından incelenmiştir (Blake vd., 1964: 10). Blake ve ark. (1964), çatışmanın çözümünde ve yönetilmesinde gösterilen çabanın aktif ya da pasif olmasına ve kullanılan tekniğin başarılı olmasına da şansa bağlılık derecesine göre değerlendirmektedirler. Keza araştırmacılar çözüm yolları önerirken aynı zamanda



çatışmanın niteliğine uygun bir yöntem olup olmadığı kriterini de göz önünde bulundurmuşlardır (Eren, 2013: 597).

### ***Çatışma Yönetimi Tarzları***

Blake, Shepard ve Mouton, çatışma çözüm yöntemlerini insana ve işe yönelik olma şeklinde iki boyuta dayalı örgütsel bir model tasarlamışlardır. Blake ve Mouton modelinde tanımlanan beş çatışma yönetimi tarzı, zorlama, kaçınma, yumuşatma, uzlaşma ve problem çözme olarak belirtilmiştir (Blake, 1964: 101).

Thomas, çatışma yönetimi modelini işbirliği ve çıkarıcılık olarak iki başlıkta sınıflandırmıştır. İşbirliği, bireyin kendisinin ve başkalarının isteklerini tatmin etme derecesini; çıkarıcılık ise, bireyin öncelikle kendi isteklerini karşılama veya kişisel amaçlarını gerçekleştirmeye eğilimli olma düzeyini ifade eder (Thomas ve Ruble, 1977: 148-155). İşbirliği, bireyler arasında oluşan çatışmalarda kazan-kazan yaklaşımını ve baskın bir şekilde işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir. İşbirliği stili, her iki tarafı da tatmin eder ve taraflar beraber çalışmak ve çıkarılarını gerçekleştirmek için çatışmaların özüne inerek gerçek nedenleri su yüzüne çıkarmaya çalışırlar (Thomas ve Ruble, 1977: 150).

Kaçınma stilinde bireyin, çıkarıcı davranışlarının olmamasına rağmen işbirliğine de yanaşmadığı görülmektedir. Bu stil, çekilme, ilgisizlik, kabullenme ve kadere boyun eğme ile ifade edilebilir (Szilagy ve Wallace, 1980: 367; Hellrieger ve Slocum, 1978: 441).

Rekabet stili, çıkarıcı ve işbirliğine yanaşmayan davranışlar içermektedir. Rekabet birey, kendi çıkarları doğrultusunda hareket eder ve kazan ya da kaybet anlayışını yansıtır. (Baksı, 1998: 8-33). Rekabetçi birey, kendi amaçlarını başkalarının amaçlarını düşünmeden gerçekleştirmek ister. Bu stil, içerdiği hükmetme ve güç öğeleri ile bir tarafın kazanıp diğer tarafın kaybetmesi gerektiğini düşünen bireyleri yansıtır (Thomas ve Ruble, 1977: 144).

Uyma stili, rekabetçi stilin aksine çıkarıcı olmayan ve işbirlikçi olan davranışları içerir. Bu stili kullanan taraf, karşı tarafa taviz vermeye hazırdır. Uyma stili bencil olmayan davranışları içerir, diğer bireylerle işbirliği sağlar ve onların isteklerine boyun eğmeyi gerektirir (Szilagy ve Wallace, 1980: 367; Mullins, 1989: 448).

Uzlaşma stili, işbirlikçi ve çıkarıcı davranışları içerir ve karşılıklı fedakarlık söz konusudur. Uzlaşma, tarafların güçleri orantılı ise etkili olabilecek bir yöntemdir. Uzlaşmacı birey, rekabetçi veya uyum sağlayan bireylerin arasında yer almaktadır. Bu stil, çatışmanın çözümünde çoğunlukla kabul edilen bir yöntemdir (Thomas ve Ruble, 1977: 146).

Günümüzde en yaygın olarak kullanılan çatışma yönetimi modellerden birisi, Rahim'in (Rahim, 1983: 192-195) çatışma yönetim modelidir. Rahim çatışmalar ve çatışma yönetim tarzlarını kendi çıkarını düşünme ve başkalarının çıkarını düşünme boyutlarını çeşitli şekillerde bütünleştirerek sınıflandırmıştır. Bu çalışmada da Rahim'in geliştirdiği çatışma yönetimi tarzları temel alınarak şekillendirilmiştir. Rahim'in geliştirmiş olduğu Örgütsel Çatışma Envanteri – II'de (ROCI-II),

çatışma yönetim tarzları, tümleştirme, ödün verme, hükmetme, kaçınma ve uzlaşma olarak ele alınmıştır. Rahim'in öğretide sıklıkla atıfta bulunulan yaklaşımında yer alan çatışma yönetimi tarzları, bazı çalışmalarda "çatışmalara geçici çözümler bulma" başlığı altında incelenmiştir (Şendur, 2006: 46 vd.; Özdemir, 2008: 76 vd.).

Tümleştirme yöntemi, çatışma tarafının, hem kendine hem diğerlerine olan ilgi düzeyinin yüksek olduğu alanda, tek tarafın yalnız başına sorunu çözmekte yetersiz kaldığı, farklı fikirlerin bir araya gelmesinin daha isabetli çözümlere ulaşma ihtimalini arttırdığı ve bunun için yeterli zamanın olduğu kompleks nitelikteki çatışmalarda etkinlik kazanmaya elverişli bir yöntemken (Saçkırk, 2019: 37; Gross ve Guerrero, 2000: 203), basit sorunlarda, hızlı kararlara ihtiyaç duyulan durumlarda, diğer tarafların sonuçla ilgilenmediği ya da problem çözme yeteneklerinin yeterli düzeyde olmadığı ihtimallerde işlerlik kazanmaya elverişli bir yöntem değildir (Rahim, 2001: 81-82). Bu yöntemle taraflar, çatışma ile doğrudan yüzleşmekte ve hem kendi ihtiyaçlarına hem de diğer tarafın ihtiyaçlarına odaklanarak sorunlara yeni ve etkili çözümler bulmaya çalışmaktadır (Gross ve Guerrero, 2000: 205).

Ödün verme yöntemi, taraflardan birinin çatışma konularına yakın olmadığı veya diğer tarafın haklı olduğu, çatışma konularının kendisi için daha önemli olduğu durumlarda kullanılmaya daha elverişli bir yöntem olup taraflardan birinin ödün vererek, ihtiyaç duyulduğunda diğer taraftan bazı menfaatler elde etmeyi umduğu ihtimallerde işlerlik kazanabilmektedir. Yine bu yöntem, taraflardan birinin zayıf bir pozisyondan müzakereye giriştiği ya da diğer tarafla ilişkilerinin korunmasının önemine inandığı durumlarda kullanılmaya uygun olup tarafın, kendini haklı gördüğü ya da diğer tarafı haksız veya etik dışı gördüğü durumlarda kullanılmaya uygun değildir (Rahim, 2001: 83). Ödün verme tarzını benimseyen bireyler, diğer kişilerin ihtiyaçlarını kendi menfaatlerinin üstünde tutarlar (Gross ve Guerrero, 2000: 207).

Hükmetme yöntemi, çatışmada ele alınan meselelerin taraf için önemli olduğu veya diğer tarafça alınacak uygun olmayan bir kararın, bu taraf için zedeleyici etkilerinin olabileceği ihtimallerde uygun hale gelebilecek bir yöntem olup yöneticiler tarafından, özellikle rutin meselelerde ya da hızlı kararlara ihtiyaç duyulan durumlarda benimsenen bir yaklaşım olmaktadır; bir yönetici, iddialı ya da teknik kararlar vermek noktasında yeterli tecrübesi bulunmayan aslarıyla işlemlerinde bu yöntemi benimseyebilir; tarafların eşit güce sahip olduğu durumlarda bu yöntemin benimsenmesi, çatışma sürecini çıkmaza sürükleyebilir; bunun gibi, kompleks ve iyi bir karar vermek için yeterli zamanın bulunduğu durumlarda da böyle bir yöntemin kullanılması isabetli olmayacaktır (Rahim, 2001: 83).

Kaçınma yöntemi, diğer tarafla yüzleşmenin potansiyel işlevsiz etkisi, çatışmanın çözümünün faydalarından daha ağır bastığında kullanılabilir. Bu, bazı önemsiz veya küçük sorunlarla başa çıkmak için veya karmaşık bir sorunun etkili bir şekilde ele alınmasından önce bir soğutma süresi gerektiğinde kullanılabilir. Sorunların taraflardan biri için önemli olduğu durumlarda ve tarafların karar vermekten sorumlu olduğu, tarafların beklemek istemediği veya derhal harekete geçilmesi

gerektiğinde de uygun değildir (Rahim, 2001: 83). Gross ve Guerro, yaptıkları araştırmada kaçınma tarzının genel olarak etkisiz ve yanlış bir tarz olarak algılandığını ortaya koymuştur (Yürür, 2009: 26).

Açıkça kazananın ve kaybedenin olmadığı uzlaşma yöntemi, çatışma taraflarının ulaşmak istediği hedeflerin karşılıklı olarak önemli olduğu veya her iki tarafında eşit düzeyde güce sahip olduğu ve müzakere sürecinde çıkmaza girdikleri durumlarda kullanılmaya elverişli bir yöntem iken (Yürür, 2009: 26); problem-çözücü yaklaşımın gerekli olduğu kompleks sorunların çözümünde; taraflar arasında güç dengesizliğinin bulunduğu veya taraflardan birinin kendini haklı pozisyonda görmesi ya da değerler çatışması ile ilgili konularda elverişli değildir. Buna mukabil, söz konusu yöntem uzun süreli çatışmaların önlenmesi noktasında da tercih edilebilecek bir yöntem olabilecektir (Rahim, 2001: 83-84).

### ***Bir Çatışma Yönetim Aracı Olarak Arabuluculuk***

Daha önce de ifade edildiği üzere aslında çatışma yönetimi kavramı, çatışmanın çözümünü de içeren üst bir kavram olarak kullanılmaktadır. Diğer çatışma türlerinde olduğu gibi örgütsel çatışmalar için de arabuluculuk, çatışmayı gidermek, onu ortadan kaldırmak (tasfiye etmek) için etkinlik kazanabilecek müzakere temelli alternatif bir yöntemdir. Buna mukabil, söz konusu örgütsel bir çatışmanın yönetilmesi, diğer deyişle çatışmanın örgütün amaçsal boyutlarını destekleyecek düzeyde bırakılması (fonksiyonel bir yapıya kavuşturulması) olduğunda, arabuluculuk yönteminin elverişli bir çatışma yönetim aracı olup olmayacağını daha detaylı bir şekilde irdelemek gerekecektir. Bu doğrultuda bir çatışma yönetim aracının diğer çatışma yönetim araçlarıyla kıyaslandığında elverişli bir tercih olarak etkinlik kazanmasını bazı kriterlere (Rahim, 2001: 84 vd) bağlamak mümkündür:

Belirli bir amaca yönelen aracı/yöntemi isabetli tercih konumuna sokan temel unsurlar; kullanıldığı koşullar ekseninde sonuç üretmek noktasında makul bir süratle sahip olması, ekonomik anlamda verimli olması ve (diğer araçlara kıyasla) negatif dışsallıkları en aza indirgenmiş olmasıdır. Çatışma yönetimi bağlamında da tercih edilecek aracın/yöntemin (mevcut koşullar altında, diğer alternatiflere kıyasla) hızlı sonuca ulaşmaya yetecek kapasiteye sahip olması, örgüt kaynaklarının gereksiz kullanımına/tüketimine yol açmaması, çatışmanın kendisinden veya yönetimi sürecinden kaynaklanabilecek negatif etkilerin ortaya çıkmasını önleyebilecek bir yapıya sahip olması, bu aracı/yöntemi isabetli bir tercih haline getirecektir. Bu noktada, çatışma yönetimi için kullanılacak araç(lar)ın/yöntem(ler)in seçiminde, somut koşullara göre bir değerlendirme yapılması gerektiğini; diğer deyişle, bu hususta –genel geçer- bir kaidenin oluşturulmasının oldukça güç olacağını (Rahim, 2001: 122-123) hatırlatmakta yarar vardır.

Söz konusu örgütsel çatışmalarda arabuluculuğun yönetim aracı olarak kullanılması olduğunda, arabuluculuğun isabetli bir tercih olarak etkinlik kazanabilmesi için yukarıda belirtilen (veya benzeri) kriterleri karşılamanın yanı sıra, arabuluculuk sürecinin de çatışma yönetim hedeflerine ulaşmaya

elverişli şekilde modellenmesi gerekecektir. Bu ise, (özellikle problem çözücü yaklaşım ekseninde şekillenmiş) arabuluculuğun klasik hedef(ler)inden ayrılmasını gündeme getirecektir.

### ***Arabuluculuğun Çatışma Çözümüne Yönelen Klasik Hedefinden Ayrılması***

Bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak arabuluculuğun –klasik anlamda- temel hedefi, diğer uyuşmazlık çözüm yöntemlerinde, olduğu gibi öncelikle taraflar arasındaki uyuşmazlığın (ve müzakere temelli informal bir süreç olmasının getirdiği karakterle bu uyuşmazlığın taraflar nezdinde doğurabileceği olumsuz psikolojik ve sosyolojik etkilerinin) giderilmesi/ortadan kaldırılmasıdır. Arabuluculuğun bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak doğası gereği sahip olduğu bu hedef, arabuluculuğa yönelik getirilen klasik yaklaşımlarda daha belirgindir. Örgütsel çatışmalar için de arabuluculuk yönteminin bir çatışma çözüm aracı olarak kullanılması mümkündür. Nitekim çatışma çözümü literatürünün önemli bir kısmı bu konuya odaklanmaktadır (Rahim, 2001: 75-76). Buna mukabil, çatışma ve uyuşmazlık kavramları arasındaki farklara belirginlik kazandırıp çatışmayı, güncel çatışma yönetimi yaklaşımları doğrultusunda salt bir olumsuz durum/süreç olarak değerlendirmeyerek, yönetilebilecek ve örgütsel başarıyı destekleyebilecek düzeyde bırakılabilecek bir olgu olarak ele almak; arabuluculuğun da çatışma çözümü yerine çatışmanın yönetilmesine odaklanan bir araç olarak kullanılabilmesi için, klasik hedef(ler)inden ayrılmasını gündeme getirecektir. Bu ise, ister istemez arabuluculuk sürecine ilişkisel bir boyuttan bakılmasını daha ön plana taşıyacaktır. Şu hâlde, mevzu bahis çatışma yönetimi için arabuluculuk yönteminin kullanılması olduğunda, ön plana çıkan arabuluculuk yaklaşımının çatışmayı ilişkisel boyuttan ele alarak çatışma dönüşümüne odaklanan dönüştürücü arabuluculuk yaklaşımı (Baruch-Bush ve Folger, 2005) olabileceğini söylemek –ilk bakışta- mümkün görülebilecektir. Zira bu yaklaşımda arabuluculuk süreci, arabulucunun, çatışma içindeki taraflara negatif ve yıkıcı çatışma etkileşimlerini pozitif ve yapıcı bir çatışma etkileşim sürecine dönüştürmelerine yardımcı olabileceği (Kıyak, 2018: 118) şekilde modellenmektedir. Yine bu yaklaşımda, problem çözücü arabuluculuk yaklaşımının hedefleri süreç dışında itilmektedir. Tüm bunları söylemekle beraber, dönüştürücü arabuluculuğun bir çatışma dönüşümünü hedef alması ve bu hedefin başarıyı sonrasında aslında taraflar arasında, ilişkisel boyuttan bakıldığında bir çatışmanın kalmaması, söz konusu arabuluculuk yaklaşımının –tüm özellikleriyle birlikte- doğrudan bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılabileceği noktasında bizi çekimser kalmaya yöneltmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde, çatışma yönetim aracı olarak kullanılacak bir arabuluculuk yaklaşımının, çatışma yönetiminin temel felsefesine hizmet edebilecek bir şekilde modellenmesi gerekeceğini belirtmek gerekir. Böyle bir modelleme yapmadan önce ise, arabuluculuğun, çatışma yönetimi alanında etkinlik kazanabileceği çatışma türlerinin –öncelikli olarak- temel bir düzlemde ele alınmasında yarar vardır.

### ***Arabuluculuğun Çatışma Yönetim Aracı Olarak Elverişli Olabileceği Alanlar***

Arabuluculuk yönteminin, bir çatışma yönetim aracı olarak etkinlik kazanabileceği çatışma türünün bazı özelliklere sahip olması gerekecektir. Öncelikle, bu çatışma açık çatışma boyutunda olmalıdır – ki, yönetimi için üçüncü kişinin (arabulucunun) müdahalesinin gündeme gelebilmesini anlamlı kılabilsin.

İkinci olarak, fikrimizce dikey çatışmaların çözümü değil, fakat yönetimi söz konusu olduğunda, arabuluculuğun tercih edilebilecek bir yöntem olacağını söylemek oldukça güçtür. Zira bu tür çatışmaların yönetiminde, hem hiyerarşik ilişki yapısının kendine has özellikleri hem de daha hızlı sonuca ulaşma gibi faktörler dikkate alındığında, (üçüncü kişi müdahalesini gerektirmeyen) diğer çatışma yönetim araçlarının kullanılması daha isabetli bir tercih olabilecektir.

Üçüncü olarak, bir çözüm yöntemi olarak kullanılmasında olduğu gibi bir yönetim aracı olarak kullanılması halinde de arabuluculuk, fonksiyonel olmayan çatışmalara odaklanacaktır. Elbette, kompleks yapıdaki çatışmalarda, arabuluculuk gibi hatırı sayılır bir zaman dilimine katlanmayı gerektiren bir yöntemin kullanılması anlamlı olacaktır. Son olarak, arabuluculuk, müzakere üzerine kurulu bir yöntem olduğundan, çatışma yönetim aracı olarak tercih edildiğinde de çatışma tarafların –her ikisinin de- müzakere teknikleri konusunda belirli bir düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olması gerekeceği açıktır.

### ***Çatışma Yönetimi için Arabuluculuk Sürecinde Taraflar***

İster klasik yaklaşımlarda ister modern yaklaşımlarda arabuluculuk sürecinden verim elde edebilmek için, tarafların –kabul edilebilir bir seviyede- müzakere yeteneklerine ve bilgisine sahip olması gerektiği kuşkusuzdur. Gerçekten, etkili müzakere tekniklerinin kullanılması noktasında yeterli bir bilgi ve tecrübeye sahip olduklarında, taraflar, arabuluculuk sürecinde gereksiz tartışmalardan kaçınabilecek ve bu, süreç için harcanan zamandan tasarruf edilmesine imkân tanıyacaktır. Bunun yanında, etkili müzakere tekniklerinin kullanılmasının, süreç sonunda tarafların olumlu kazanımlara kavuşmalarını destekleyeceği de göz ardı edilmemelidir. Tüm bunlar, arabuluculuğun çatışma yönetim aracı olarak kullanılması durumunda da tarafların, belirli bir düzeyde müzakere tekniklerine sahip olmasının önemini ortaya koymaktadır.

Arabuluculuğun çatışma yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için taraflar arasında kabul edilebilir düzeyde bir güç dengesinin bulunması gerekeceği açıktır. Daha önce de ifade edildiği üzere, taraflardan birinin hiyerarşik olarak üst konumda yer aldığı dikey çatışmalarda, birçok faktör, çatışma yönetim aracı olarak daha farklı araçların kullanılmasını anlamlı hale getireceğinden, arabuluculuk böyle durumlarda gündeme gelmesi ihtimal dahilinde olan bir yöntem teşkil etmeyebilecektir. Buna mukabil, arabuluculuğun bir çatışma çözüm yöntemi olarak kullanılması halinde, taraflar arasındaki güç dengesizliği bu ölçüde bir tesire sahip olmayacaktır. Çünkü, çözümleme yaklaşımında çatışma her iki taraf için de giderilmesi istenen olumsuz bir durum anlamına bürünmektedir. Buna mukabil,

*fikrimizce*, çatışmayı belirli bir düzeyde tutabilmek üzere onu yönetmek, çatışma tarafların çatışmayı (fonksiyonel düzeyde) sürdürebilecekleri bir güç dengesine sahip olmalarını da gerektirecektir.

### ***Çatışma Yönetimi için Tercih Edilecek Arabuluculuk Yönteminin Temel Özellikleri***

Örgütsel bir çatışmanın yönetimi için arabuluculuk yönteminin tercih edilmesi halinde bu yöntemin hangi özellikleri taşıması gerektiğine yönelik bir cevap vermeden önce, arabuluculuğun söz konusu fonksiyonu üstlendiğinde amacının ne olacağına somutlaştırılması gerekmektedir. Eğer arabuluculuk bir çatışmayı çözmek/gidermek için kullanılsaydı, amacı da (adı üzerinde) çatışmayı çözüme kavuşturmak, gidermek olurdu. Yine böyle bir ihtimalde problem çözücü yaklaşım ve bu yaklaşımda kullanılan müzakere stilleri ister istemez arabuluculuk sürecinde etkisini gösterirdi. Bunun dışında arabuluculuk sürecinin odak noktası da çatışma konuları, yani çatışmanın kendisi olurdu. Her ne kadar taraflar arasındaki ilişkinin korunması arabuluculuğun hedefleri arasında yer alabilirse de bu hedef çatışmanın kendisini ortadan kaldırmak kadar ön planda olmayabilirdi<sup>2</sup>. Buna mukabil, arabuluculuk bir çatışma yönetim aracı olarak kullanıldığında, amaçlanan şey çatışmayı belli bir düzeyde tutmak, onu örgütün başarımı için fonksiyonel hale getirmek olacağından, arabuluculuk sürecinin odak noktası da ister istemez çatışma konularından biraz uzaklaşarak taraflar arasındaki ilişkilerin fonksiyonel hale getirilmesine doğru kayacaktır. Kısaca, bu ihtimalde arabuluculuk sürecinde taraflar arasındaki etkileşim ilişkisel boyuttan ele alınarak, bu ilişki çatışmayı fonksiyonel hale getirmek üzere kurgulanmaya çalışılacaktır.

Arabuluculuk bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılmak istenildiğinde, yukarıda belirtilenden çok daha farklı bir fonksiyon da üstlenebilir. Gerçekten, arabuluculuk süreci, tarafların diğer çatışma yönetim stillerinden (tümleştirme, kaçınma, hükmetme, uzlaşma, ödün verme) hangisini benimsemeleri gerektiğine ilişkin daha isabetli bir tercihte bulunabilmelerine destek olacak şekilde de kurgulanabilir. Böyle bir ihtimalde, arabulucunun süreçteki temel fonksiyonu da, tarafların isabetli bir çatışma yönetim stilini benimseyebilmelerini destekleyecek bir müzakere ortamının oluşmasına katkı sağlamak yönünde şekillenecektir. Şu halde, böyle bir süreçte arabuluculuk rolünü üstlenen kişi(ler)in, gerek çatışma konusu sorunlar gerek örgütün temel işleyişi ve yöneldiği hedefler noktasında hatırı sayılır düzeyde bir farkındalığa sahip olması gerekecektir. Bu ise, (en azından birçok ihtimalde) ister istemez arabulucu olarak görev yapacak kişinin, organizasyon içinde yer almasını gerekli kılacaktır<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Elbette bu noktada, çatışmanın çözümü için taraflar arasındaki ilişkinin korunması ve kuvvetlendirilmesinin nasıl bir etkiye sahip olacağını da göz önünde bulundurmamak gerekir.

<sup>3</sup> Tam bu noktada tartışmaya açılması gereken bir başka mesele, örgütsel çatışmaların yönetilmesinde arabuluculuk yöntemi tercih edildiğinde, arabuluculuk görevi üstlenecek yöneticilerin/personellerin (resmi anlamda) arabulucu sıfatına haiz olmasının gerekip gerekmediğidir. Fikrimizce, her ne kadar 6325 sayılı Hukuk Uyuşmazlıklarına Arabuluculuk Kanunu (HUAK) düzenlemeleri gereğince arabuluculuk sıfatını kullanabilme imkânı sadece sicile kayıtlı arabuluculara hasredilmiş (HUAK m. 2/1(a)) olsa da bu, arabuluculuk adı altında yürütülecek sürecin HUAK korumasına haiz olabilmesi açısından önem arz edecektir. Yani, HUAK'taki düzenlemelere tabi olmayan bir arabuluculuk sürecinin yürütülmesine engel yoktur. Kısaca özetlemek gerekirse, örgütsel çatışmalar açısından –arbuluculuk sıfatına sahip olmayan- bir insan kaynakları müdürü,

### ***Arabuluculuğun Çatışma Yönetimi Kriterlerini Sağlama Kabiliyeti***

Arabuluculuk yönteminin, örgütsel çatışmalar için bir çatışma yönetim tarzı olarak gündeme gelip gelemeyeceği sorusunun, diğer çatışma yönetim tarzlarında olduğu gibi, uygun olabileceği koşulların yanı sıra, bir çatışma yönetim tarzının sağlaması gerektiği kriterler boyutundan (Rahim, 2001: 84) da ele alınması gerekir.

Çatışma yönetimi stratejileri, ilk olarak örgütsel öğrenmeyi ve uzun vadeli örgütsel etkililiği artırmaya yönelik tasarlanmalıdır (Rahim, Garrett ve Buntzman, 1992; Rahim:2001, 84). Bunun için de, eleştirel ve yenilikçi düşünme yollarını geliştirecek çatışma yönetimi stratejileri oluşturulmalıdır (Mitroff, 1998). Çatışma yönetimi olgusu, çatışmaların sosyal yanının ve şekli yapılarının, verimliliği arttıran bir açıdan değerlendirilmesi anlamını taşır (Akat ve Budak, 2002: 406). Buna göre sosyal yapı verimliliği, kurum içinde çalışanların birbirleriyle olan informal ve formal ilişkilerini; biçimsel yapı verimliliği ise örgütsel yapıyı ifade etmektedir. Örgüt içi çatışma yönetimi yöntemlerinin kurumun hem sosyal yapısını hem de örgütsel yapısını destekleyecek nitelikte olması gerekmektedir. Arabuluculuk, müzakere temelli bir yöntem olması ve kazan-kazan ekseninde şekillenen çözüm skalası sunabilmesi sebebiyle bu kriteri sağlamaya elverişlidir. Örgüte zarar vermeden en makul sürede çatışma sürecinin yönetilmesi ise çatışmanın her iki tarafı için de önemli bir husustur. Çatışma yönetiminin uzman kişiler tarafından yürütülmesi durumunda çatışma yönetimi ya da çözümü altında yapılacak yanlış uygulamaları ve dolayısıyla zaman kaybını önleyecektir. Bu bağlamda, arabuluculuk yönteminin bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılması noktasında, arabuluculuk sürecinde benimsenen modelin zaman tasarrufunu destekleyecek nitelikte olması gerekeceğini söylemek mümkündür. Ancak hangi model seçilirse seçilsin hem arabulucunun hem tarafların müzakere teknikleri konusunda yeterli düzeyde bir bilgiye önceden sahip olmasının, sürecin hızlı bir şekilde sonuçlandırılmasına olan katkısını da göz ardı etmemek gerekir.

Çatışma yönetimi stratejilerinin taşınması gereken ikinci kriter, kurumun paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve aralarında bir denge sağlayacak şekilde tasarlanmaları gerekliliğidir (Rahim, 2001: 84). Çatışma yönetim tarzlarının belirlenmesindeki kriterlere ilişkin bu bilgiler ışığında arabuluculuk yönteminin kurum içi uyuşmazlıklarda kullanılabilmesi için kurumun örgütsel yapısının da göz önünde bulundurulması gerektiği görülmektedir. Kurumun hiyerarşik örgütlenmesi ve bu örgütlenmenin çatışma yönetim yöntemlerinin kullanılmasına elverişliliği, örgüt yapısındaki esneklik ve örgütün merkeziyetçilik derecesi, yetki devri ve yönetim tarzı gibi unsurların çatışma yönetim tarzları ile uyum düzeyleri bu konuda dikkat edilecek hususlar arasındadır. Özellikle hiyerarşik düzenin ön plana çıktığı örgütsel yapılarda, arabuluculuk gibi tarafları eşit konumda tutan

---

ışveren vekili arabulucu olarak süreci yönetebilecektir. Ancak gerek sürecin yürütülmesi aşamasında gerek süreç sonunda varılan mutabakatın hukuki niteliği noktasında HUAK'ın sunduğu imkânlardan yararlanılamayacaktır. Buna mukabil, arabuluculuk yönteminin çatışma çözüm aracı olarak kullanıldığı ihtimallerde öncelikli amaç, çatışmanın ileride bir hak uyuşmazlığına evrilmesini önlemek olacağından, bu gibi durumlarda taraflar arasında süreç sonunda varılan mutabakatın hukuki bağlayıcılık değeri ön plana çıkabileceği için, arabulucunun da HUAK'ın arabulucular için aradığı vasıflara sahip olması gerekecektir.

müzakere temelli bir yöntemin, çatışma sürecinin yönetilmesinde tarafların hiyerarşik pozisyonlarını koruyan diğer çatışma yönetim araçları karşısında tercih edilme olasılığının düşük olabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Bir çatışma yönetim aracı olarak arabuluculuğun tercih edilmesi durumunda, yürütülen süreçte tüm tarafların çıkarlarının göz önünde bulundurulması gerekeceği açık olmakla birlikte, çatışma taraflarının konularının/pozisyonlarının ne ölçüde dikkate alınacağı çatışmanın türü ve içeriğine göre karar verilecek bir mesele olacaktır. Kurum içi çatışmaların birçok durumda karmaşık bir yapıya bürünecek olması, çatışma yönetimi süreci boyunca tek bir tercihe bağlı kalınmasında zorluklara yol açabilecektir. Bu ise, bir çatışma yönetim aracı olarak arabuluculuğun tercih edilmesi ihtimalinde, arabuluculuk sürecinin farklı arabuluculuk yaklaşımlarının uygulanmasını destekleyebilecek bir yapıda modellenmesi gerekeceğini gündeme getirmektedir. Daha somut bir ifadeyle, çatışma çözüm yöntemi olarak kullanılmasından farklı olarak, arabuluculuk, bir çatışma yönetim aracı olarak kullanıldığında süreç içinde gerçekleştirilecek toplantıların bir kısmında dönüştürücü arabuluculuk gibi modern yaklaşımlarda benimsenen arabulucu tekniklerinin kullanılması gerekirken bazı toplantılarda ise problem çözücü arabuluculuk yaklaşımında benimsenen tekniklerin kullanılması gerekebilecektir. Kısaca, farklı arabuluculuk yaklaşımları aynı arabuluculuk sürecinde (birbirleriyle uyumlaştırılarak) kullanılacaktır.

Üçüncü ve son olarak çatışma yönetimi stratejilerinin (bu bağlamda çatışma yönetimine odaklanan arabuluculuk sürecinin) etik koşullar altında geliştirilmiş olması kriterinden bahsetmek gerekmektedir. Yöneticiler etik bir yönetim sergilemeli, yeni fikirlere açık olmalı ve sabit fikirli olmamalıdır. Aynı şekilde, kurumdaki her çalışan kararların sonuçlarına ilişkin fikirlerini rahatça ileri sürebilmelidir. Çatışmaları etik olarak yönetmek için kurum paydaşlarının örgüt içindeki pozisyonlarını kurumsallaştırmak gerekmektedir (Rahim, 2001: 84). Çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan informal yapı, örgüte yarar sağladığı gibi bazı zorluklara da sebep olabilmektedir. Bu noktada çalışanlar arasındaki informal ilişkilerden kaynaklanan çatışmaların diğer çalışanlara ve çalışma ortamına etki edip etmediğinin yanı sıra örgütün amaçlarına ulaşmasına engel olup olmadığının özel olarak görevlendirilmiş tarafsız kişi ve kurullarca belirlenmesi gerekmektedir. Aynı kişi ve kurullar, uygun çatışma yönetimi yöntemleri vasıtasıyla çatışma sürecini yönetecektir.

## **SONUÇ**

Genellikle alternatif bir uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak ele alınan arabuluculuk, yönetim ve organizasyon literatüründe, örgütsel çatışmaların çözümü için kullanılan bir araç olarak da ele alınmaktadır. Ancak, günümüz çatışma yönetimi anlayışında örgütsel çatışmaların olumsuz ve tamamen giderilmesi gereken bir durumdan ziyade yönetilebilir bir olgu olarak ele alınması ve hatta fonksiyonel hale getirilen çatışmaların belirli bir düzeyde tutulmasının örgütün yöneldiği hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunabileceği anlayışı, arabuluculuk yönteminin bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılmasının da mümkün olup olmadığı sorusunu gündeme getirmektedir.



Kişi ve kişi gruplarının içindeki ve/veya arasındaki uyumsuzluk ve anlaşmazlık şeklinde kendini gösteren bir etkileşim olarak tanımlanabilen örgütsel çatışmaya yönelik, tarihsel süreçte çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Klasik (geleneksel) yaklaşım, çatışmayı zararları ve mutlaka çözülmesi gereken olumsuz bir durum olarak değerlendirirken, neo klasik (davranışsal) yaklaşım, çatışmanın tüm kişi grupları ve organizasyonlarda olağan ve kaçınılmaz olduğu varsayımından hareket ederek bunun yönetilebilir bir olgu olduğuna dikkat çekmiştir. Modern (etkileşimci) yaklaşım ise, bütün çatışmaların yıkıcı olmadığı, belirli düzeydeki çatışmaların örgütün performansını olumlu etkilediğine ilişkin görüşleri yansıtmakta ve davranışsal yaklaşımdan farklı olarak, çatışmalardan tamamen arındırılmış bir örgütsel yapının değişime ve yeniliklere karşı duyarsız kalacağını ileri sürmektedir. Çatışmaların çözülmesi gerektiğinden onların yönetilmesi gerektiğine yönelik bu yaklaşım değişikliğinin, örgütsel yapılarda katı yönetim anlayışından esnek ve etkileşimci yönetim anlayışına geçişin bir simgesi olduğu kanaatindeyiz. Zira, örgütsel çatışmaların tamamen giderilmesine yönelik bir anlayışta hiyerarşik düzenin sıkı bir şekilde korunmasının gerekeceği; buna mukabil çatışmaların yönetilmesini etkin kılan bir anlayışta ise belirli durum ve koşullarda örgütsel yapıyı meydana getiren kişi ve gruplar arasında rekabet ve güç dengesinin desteklenmesinin gerekeceği açıktır.

Örgütsel çatışmanın nedenlerinin oldukça geniş bir skalaya yayılması ve bu nedenlerin sınıflandırılmasında farklı kriterlerin geliştirilebilmesinin yanı sıra, aynı çeşitliliğin örgütsel çatışmanın kendisinde de olması, arabuluculuğun hangi örgütsel çatışma sebepleri ve türleri açısından bir çatışma yönetim aracı olarak etkinlik kazanabileceği sorusuna genel geçer bir cevap verilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Esasında, bu belirsizlik, diğer çatışma yönetim tarzlarının tercihi noktasında da mevcut olup en net ifadeyle, herhangi bir çatışma yönetimin tercihinde somut koşulların kendine has özelliklerinin iyi analiz edilerek dikkate alınması gerekecektir. Bu bağlamda, arabuluculuğun bir çatışma yönetim aracı olarak çatışma türlerinin hemen hepsinde etkinlik kazanabileceğini söylemek de oldukça zordur. Kanaatimizce, arabuluculuk, açık çatışma boyutuna varan çatışmalarda etkinlik kazanmaya elverişli olmakla birlikte, dikey çatışmaların yönetilmesinde bu yöntemin uygulanması birçok durumda (arabuluculuk sürecinin hatırı sayılır bir zaman dilimi gerektirmesi sebebiyle) çok isabetli olmayacaktır. Yine, kompleks olmayan çatışmalar ile fonksiyonel çatışmalar için arabuluculuğun bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılmasına birçok ihtimalde gerek olmayacaktır. En nihayetinde çatışma veya uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak kullanıldığında olduğu gibi, çatışma yönetim aracı olarak kullanıldığında da arabuluculuk sürecinden verim alabilmek için, çatışma taraflarının yeterli düzeyde müzakere yeteneklerine ve bilgisine sahip olması gerekeceğini belirtmek gerekir.

Arabuluculuğun problem çözücü yaklaşım ekseninde şekillenen klasik hedefleri, bu yöntemin bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılmak istenilmesi halinde yeterli olmayacaktır. Yani, bir çatışma yönetim aracı olarak arabuluculuk, ancak klasik hedeflerinden ayrıldığında verimli bir araç teşkil edecektir. Fakat bu ayrılış problem çözücü arabuluculuk yaklaşımında benimsenen tekniklerin ve bu

yaklaşımın hedeflerinin çatışma yönetim sürecinde tamamen göz ardı edilmesi gerekeceği anlamına gelmeyecektir. Bu noktada, çatışma yönetim aracı olarak etkinlik kazanan bir arabuluculuk sürecinin, doğrudan çatışmanın yönetilmesini ve onun fonksiyonel bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemek yerine, diğer çatışma yönetim stillerinden hangisinin benimseneceği noktasında çatışma taraflarının isabetli bir tercihte bulunmalarını kolaylaştırmayı da hedefleyebilir.

Herhangi bir çatışma yönetim tarzının, çatışma yönetim kriterlerini sağlayabilme kabiliyetinde olması gerekir. Bir çatışma yönetim yöntemi, en temelde hem çalışanlar arasındaki hem de çalışanlar ile örgüt tüzel kişiliği arasında oluşan çatışmaların yönetimine elverişli olmalıdır. Bu bağlamda, tercih edilen yöntem, kurumun hem sosyal hem örgütsel yapısını destekleyebilmelidir. Arabuluculuk, müzakere temelli bir yöntem olması ve kazan-kazan ekseninde şekillenen çözüm skalası sunabilmesi sebebiyle bu kriteri sağlamaya elverişlidir. Vurgulamak gerekir ki, arabuluculuğun çatışma yönetim kriterlerini sağlaması noktasında kurumun örgütsel yapısının da ayrıca göz önünde bulundurulması gerekecektir. Özellikle hiyerarşik düzenin ön plana çıktığı örgütsel yapılarda, arabuluculuk gibi tarafları eşit konumda tutan bir yöntemin, çatışma sürecinin yönetilmesinde tarafların hiyerarşik pozisyonlarını koruyan diğer çatışma yönetim araçları karşısında tercih edilme olasılığı düşük olabilecektir. Kurum içi çatışmaların birçok durumda karmaşık görüntü sergileyebilmesi, çatışma yönetimi sürecinde tarafların konumlarının ne ölçüde ön plana getirileceği noktasında genel geçer bir kural konulamaması, bir çatışma yönetim aracı olarak kullanılması durumunda arabuluculuk sürecinin farklı arabuluculuk yaklaşımlarında benimsenen tekniklerin aynı süreçte kullanılmasına imkân sunan tarzda modellenmesi gerekeceğini gündeme getirebilecektir. Bu ise, çatışma çözümü hallerinden farklı olarak, çatışma yönetimi sürecinde arabuluculuğun heterojen bir sürece sahip olmasını beraberinde getirebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Wu, C. M. & Chen, T.J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, (74),75-84. doi: 10.1016/j.ijhm.2018.02.003
- Akat, İ., Budak, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Alakavuklar, O.N., Çakar, U., ve Arbak, Y. (2012). Development process of conflict management studies in organizational behavior. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(2), 63-92.
- Baksı, H. (1998). *Örgütlerde çatışma ve yönetimi: Bir seyahat acentasındaki yöneticilerin, çatışma yollarının, içinde buldukları durumla uygunluğunun tespit edilmesi ve yönetime bir öneri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baruch-Bush, R.A. & Folger, J.P. (2005). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Blake, R. R., Shepard, H. A., & Mouton, J. S. (1964). *Managing intergroup conflict industry*. Houston: Golf Publishing.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Folger, J. P., Poole, M. S., & Stutman, R. K. (2013). *Çatışma yönetimi: İlişkiler, gruplar ve kuruluşlar için stratejiler*. (Çev. Ed. Füsün Akkoyun). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. California: Sage.
- Genç, N. (2012). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gross, M. A., & Guerrero, L. K. (2000). Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim's Organizational Conflict Styles, *The International Journal of Conflict Management*, 11(3), 200-226.
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Hellrigger, D., & Slocum J. W. (1978). *Contingency approaches*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Ivanov, I. (2019). Adapted conflict resolution model in business organizations, *Trakia Journal of Sciences*, 17(1), 548-554.
- Karip, E. (2003). *Çatışma yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kıyak, E. (2018). *Dönüştürücü arabuluculuk–problem çözücü arabuluculuk ile uyumlaştırılması*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Koçak, Z. K., ve Aktaş, M. A. (2019). Çatışma ve çatışma yönetimi kavramlarına güncel bir bakış, *Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Kreitner, R., & Angelo, K. (2004). *Organizational behavior*. New York: Mcgraw Hill.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. USA: McGraw-Hill,
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion, *Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.
- Mullins, L.J. (1990). *Management and organizational behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Özdemir, M. (2008). *Kurum içi çatışmaların yönetilmesi ve eğitim kurumlarında çatışma yönetiminin iş tatminine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pantelli, N., & Sockalingam, S. (2005). Trust and conflict within virtual inter-organizational alliances: A framework for facilitating knowledge sharing, *Decision Support Systems*, 39(4), 599-617.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models, *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict, *The International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Connecticut: Quorum Books.
- Rahim, M.A., Magner, N.R., & Shapiro, D.L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations, *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rahim, M. A. (1983). Measurement of organizational conflict, *The Journal of General Psychology*, 109(2), 189-199.
- Rahim, M. A., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations, *J Bus Ethics* 11, 423–432. <https://doi.org/10.1007/BF00870554>
- Saçkırk, T. (2019). *Çatışma yönetimi ve bireysel değerler arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi, *Manisa CBÜSBD*, 8(15), 245-254.
- Szilagy, A. D., & Wallace, M. J. (1980). *Organizational behavior and performance*. California: Goodyear Publishing.
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Mersin Üniversitesi/Sosyal Bilimler enstitüsü, Mersin.
- Thomas, K. W., & Ruble, T. L., (1977). Support a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 143-155.
- Tos1, H.L., Neal, P.M. & John. R. R. (2000). *Managing organizational behavior*. US: Blackwell Publishing.
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'na yönelik bir uygulama*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: TCMB.

Yürür, S. (2009). Yöneticilerin çatışma yönetim tarzları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin analizine yönelik bir araştırma, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1),23-42.

Wilson, D. C., & Rosenfeld, R. H. (1990). *Organizational behavior management*. London & Newyork: McGraw Hill.