

Örgütler için
Çatışma
Çözümleme
El Kitabı



ŞİDETSİZLİK EĞİTİM VE ARAŞTIRMA DERNEĞİ
NONVIOLENT EDUCATION AND RESEARCH CENTER
www.siddetsizlikmerkezi.org

Künye

Yayımlayan: Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği

Hazırlayan: Tolga Kızılay

Tasarım: Elmas Yılan

Katkıda Bulunanlar: Emel Türker Alpay

Yayın Tarihi: Haziran, 2022

+90 212 2441269

merhaba@siddetsizlikmerkezi.org

Kuloğlu Mh. Güllabici Sk. No: 16/2 Beyoğlu / İstanbul

     @siddetsizlik

 siddetsizlikmerkezi.org

Bu el kitabı içeriği değiştirilmeksizin ve Şiddetsizlik Merkezi kaynak gösterilerek çoğaltılabilir.



PROTECT DEFENDERS.EU

“Bu yayın Avrupa Birliği'nin finansal desteğiyle hazırlanmıştır. İçeriğin sorumluluğu tamamıyla Şiddetsizlik Eğitim ve Araştırma Derneği'ne aittir ve Avrupa Birliği'nin görüşlerini yansıtmamaktadır.”

Çatışma Nedir?



Çatışma kavramını zaman zaman silahlı karşılaşmalar ya da doğrudan şiddetle ilişkilendiriyoruz. Elbette bunun kültürel ve tarihsel bir anlamı var. Ancak, çatışmaları sadece şiddetle ilişkilendirmek, çatışmaları çözümleyebilmek açısından bir engel oluşturuyor. Bu sebeple bireysel veya örgütsel açıdan çatışmaları şiddete dönüşmeden çözümleyebilmenin ilk adımı çatışmayı tanımlamaktan, çatışmanın ne olduğunu anlamaktan geçiyor. Birkaç tanıma bakarak, başlayalım;

Çatışma, fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik ihtiyaçların tatminine engel teşkil eden olaylardan ve sınırlılardan doğan gerginliklerdir (Ceylan, nd: 40).

Diğer bir tanım “Bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulmadır (Can, 1992:287)”.

Örgütsel açıdan yaklaşılan bir tanıma göre ise çatışma, “karar alma mekanizmalarında bozulma, amaçlarda ve sonuçlarda ortaya çıkan fikir ayrılıkları, ilgi-yönetim ve bakış açısı farklılıklarıdır” (Nair, 2008:359).

Kısa bir taramayla ulaştığımız bu üç tanım da da çatışma şiddetle ilişkilendirilmemiş. Kısa- ca, şiddet sadece çatışmanın bir sonucu olabilir, kendisi değil. O zaman, Türkçe’de düştüğümüz yanılgıdan biraz uzaklaşmayı deneyelim.

Çatışma Çalışmaları



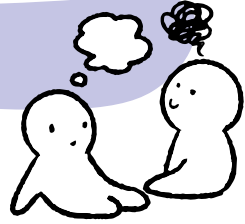
Sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi gibi birçok alanda üzerine çalışılan “çatışma”, örgütsel yönetim çalışmalarında da bir hayli ilgi görüyor. Uzun zamandır örgüt yönetimi çalışmalarının bir parçası olan çatışma çalışmaları şu süreçlerden geçiyor:

Çatışma önce önlenebilen bir durum olarak değerlendiriliyor, ardından örgütün kaçınılmaz bir gerçeği olarak algılanıyor ve son olarak da örgüt için olumlu sonuçlar yaratabilen bir durum olarak görülüyor (Karcıoğlu, 2012:216).

Yine, yapılan çalışmalara göre çatışmalar yapıcı ya da yıkıcı sonuçlar doğurabiliyor. Ancak, çatışmaların kendisi salt olarak yapıcı ya da yıkıcı değil, çatışmaya yaklaşımımız onu yapıcı ya da yıkıcı hale getiriyor. Çatışmaların yapıcı sonuçlanması da çoğu zaman çatışma çözümleme süreçleriyle mümkün olabiliyor. Bakalım, çatışma çözümleme nasıl tarif ediliyor?

Çatışma Çözümleme

Çatışma çözümleme çatışmaların şiddete dönüşmeden yapıcı bir şekilde sonuçlanması, şiddete dönüşmüşse de şiddetsiz yöntemlerle kontrol altına alınması anlamına gelir (Dizdaroğlu 2019:1). Çatışma çözümleme süreci çatışmanın içinde olduğu dinamiğe göre şekillenir, bu sebeple de çatışma çözümleme süreci yanda görđüğümüz çatışma aşamalarında farklılık gösterir.



Çatışma Aşamaları

Bu aşamada büyük ihtimalle henüz hiçbir şey söylenmemiştir. Bir şeyler ters gitmektedir. Problemin ne olduğunu tanımlamak zor olabilir.



Rahatsızlık

Bu aşamada, sürekli olmadan zaman zaman küçük hadiseler yaşanabilir.



Küçük Olaylar

Burada nedenler ve olaylar sık sık karıştırılır veya algılanmaz. Sık sık yanlış anlamalar olur.



Yanlış Anlamalar

Bu aşamada artık fikirler sabitlenmiş, gerilim artmıştır. Taraflar kendilerini güvende hissetmezler.

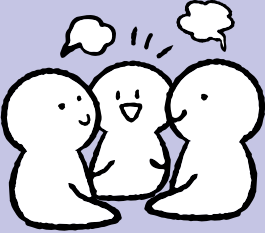


Gerilim

Davranışlar etkilenmiştir. Normal işleyiş zorlaşmış, ekstrem bir beden dili tasarlanır veya uygulanır.



Kriz



Çatışma aşamaları, çatışmaların hangi aşamalardan geçtiğini ve çatışmaların krize dönüşmesi için yapabileceklerimiz konusunda bize fikir verebilir.

Örgütler açısından düşündüğümüzde çatışmaların yapıcı ya da yıkıcı bir hal alması örgütün birçok dinamiğinden etkilenir. Örneğin örgütün yapısı çatışmaları azaltabilir ya da çoğaltabilir veya örgütün kültürü çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenmesine olanak sağlayabilir. **Bu sebeple örgütü hem yapısal hem kültürel bir organizma olarak kabul edip her iki açıdan çatışma çözümü süreclerini ele almak, çatışma çözümü örgütsel bir dinamikle kolaylaştırmamıza olanak sağlar.** Bu anlamda hak savunuculuğu alanından hayata geçmiş birçok örnek görebiliriz. Bu örneklere şöyle bir göz atalım.

Çatışma çözümlene becerileri antrenmanı

Örgütler her ne kadar kendi başlarına bir yapı olsa da bu yapı örgütü oluşturan insanlardan meydana gelir. Dolayısıyla örgütsel öğrenme ve değişim, örgütü oluşturan bireylerin bireysel çabasıyla hayata geçer. Bu sebeple örgütün çatışma çözümlenmekte güçlenmesi için ilk adımlarından biri, çatışmalar açısından temel becerilerin bireylere kazandırılması olmalıdır.

İletişim temelli antrenmanlar

İletişim, örgütsel işlerin ve birlikte iş yapmanın en temel aracıdır. Bazı kültürler hali hazırda çatışmaların yapıcı çözümlenmesine olanak sağlayan iletişim kodlarını yaşatırken bazı kültürler tam tersi çatışmaların krize ve şiddete dönüşmesine yol açan iletişim dinamiklerine sahip olabilir. Bu sebeple örgütlerde iletişim antrenmanları yapmak, dinleme ve ifade biçimlerini şiddetsiz yöntemlerle güçlendirmek çatışma çözümlenmeyi örgüt kültürü olarak güçlendirmeye olanak sağlar.

Kriz durumları için politikalar belirlemek

Bu bazen cinsel şiddetle mücadele üzerine bir politika bazen örgüt içi şiddetle mücadele üzerine bir politika olabilir. Kriz durumlarıyla baş etmenin en iyi yöntemlerinden biri politikaların ve bu politikalar-
dan sorumlu olacak kişilerin belirlenmesidir. Her kriz öngörülebilir değildir. Kriz durumlarında nasıl hareket edileceğine dair yaklaşımlar belirlemek de örgüt içi çatışma ile baş etmenin bir başka yöntemidir.

Arabuluculuk

Bazı örgütler kendi içinde yaşadıkları çatışmaları bir başka kişinin arabuluculuğunda çözümlenmeyi deneyebilir. Bu da örgütlerin sorunlarına eşit bir yerden yaklaşmasını ve yapıcı şekilde bağlanmasına olanak sağlar. Bu anlamda arabuluculuk yapacak kişinin ya da kişilerin arabuluculuk üzerine bilgi ve becerisinin olması önemlidir.

Örgütsel akranlık

Bazı örgütler çatışma durumlarında ne yapacaklarını bir başka örgütle hareket ederek çözümlenmeyi deneyebilir. Bu da bazen örgütün deneyimi bazen de sadece dışarıdan başka birileri olması sebebiyle süreci daha yapıcı hale getirir. Bu anlamda hak savunuculuğu alanından örgütlerle bir akran dayanışması modeli kurulabilir.

Geri bildirim toplantıları

Bazı örgütler birlikte çalışmayı güçlendirmek ve olası çatışmaların krize dönüşmesini engellemek için düzenli geri bildirim toplantıları yapar. Bu toplantılar birlikte çalışmayı ve karşılıklı öğrenmeyi kolaylaştırır. Aynı zamanda olası çatışmaların krize dönüşmeden çözümlenmesine olanak sağlar. Bu toplantıların etkili olabilmesi için geri bildirim üzerine eğitim almak, geri bildirim ne olduğunu ve ne zaman işe yaradığını bilmek önemlidir.

Fiziksel uzaklaşma

Bu, çatışma aşamalarından kriz durumları için tasarlanmış bir yöntemdir. Kriz yaşayan taraflar açısından doğrudan yapıcı veya olumlu bir sonuç doğurmasa da yapıcı bir sonuç için zaman tanır. Bu sebeple bazı örgütler kriz durumları için tarafları aynı alanda çalışma, aynı ofisi paylaşma gibi durumlarından uzaklaştırarak korumayı tercih eder.

Rotasyon sistemi

Bazı örgütler ekip dinamiğini bütüncül tutmak için ve roller kişilerin üstüne yapışmasını diye rotasyon ile çalışırlar. Bu bilgi ve deneyimin tek bir yerde birikmesini engellemek için de uzun dönem aynı pozisyonda çalışmanın getireceği yorgunluğu azaltmak için de tercih edilebilir. Böylece örgütler rotasyon sistemini her kademedeki bireye uygun hale getirerek roller arası olası krizleri engellemeye çalışır.

Sorumlulukların ve iş bölümünün netliği

Bazı örgütler yaşadıkları krizlerin tam yapılamamış iş bölümünden ve eşitsiz dağıtılan sorumluluklardan kaynaklandığını düşünür. Yapısızlık diye bahsedebileceğimiz bu durum hak savunucusu örgütlerde krize neden olabilir. Bu sebeple birçok örgüt iş bölümünü, herkesin kendi işinin, yetkisinin ve sorumluluklarının tam olarak olduğunu bildiği bir şekilde güncelleyip örgüt içi krizlerin azalmasını sağlar.

Sıra sende!

Haydi kendi çatışma çözümüleme planını yap

Daha Fazlası

Şiddetsizlik Merkezi

www.siddetsizlikmerkezi.org

Dijital Kaynaklar

<http://www.siddetsizlikmerkezi.org/kategori/kutuphane/5>

<https://commonslibrary.org>

http://ptchang.org/downloads/peacekeeping_handbook_2003.pdf

Kaynakça

Can H., (1992) Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayınları, Ankara, s. 287.

Ceylan A., vd. (nd) Çatışmanın Sebepleri ve Yönetimi, (Bingöl, 1996: 261 alıntısı)

Dizdaroğlu, C., (2019) “Çatışma Çözümü”, Güvenlik Yazıları Serisi, No.19,

Karcıoğlu F., Aliğaoğullar Z. D (2012), Çatışmanın Nedenleri ve Çatışma Yönetim Tarzları İlişkisi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 26, Sayı: 3-4.

Nair, N., (2008). “Towards understanding the role of emotions in conflict: a review and future directions”, International Journal of Conflict Management, Vol. 19 No 4, pp. 359-381.

Örgütler İçin Çatışma Çözümleme El Kitabı'nın etkisini izlemek ve çalışmayla ilgili geri bildirim almak amacıyla bir form hazırladık. Formu doldurarak Şiddetsizlik Merkezi çalışmalarının güçlenmesine katkı sağlamak istersen, qr kodu okutabilir ya da linki kullanabilirsin.



<https://forms.gle/qLYPq78TNLrn7SrFA>

