

Örgütsel Çatışma Yönetimi: Kaçınma Stratejisinden Yaratıcı ve İnşa Edici Çözümlere

Beyzanur Üstünbaş¹

Özet

Bu çalışma, modern organizasyonların kaçınılmaz bir parçası olan örgütsel çatışma olgusunu; geleneksel “kaçınma” yaklaşımlarından, güncel “etkileşimci” ve “yaratıcı” yönetim stratejilerine uzanan geniş bir yelpazede ele almaktadır. Örgütsel çatışma; bireyler veya gruplar arasında amaç, kaynak ve değer uyumsuzlıklarından doğan dinamik bir süreçtir. Çalışma kapsamında ilk olarak çatışmanın doğası, nedenleri ve Pondy’nin beş aşamalı modeli üzerinden gelişim süreci incelenmiştir.

Bölümün temel odak noktalarından birini oluşturan çatışmadan kaçınma stratejisi; kavramsal çerçevesi, fiziksel ve psikolojik uygulama biçimleri ile ele alınmıştır. Kaçınmanın stratejik bir tercih olarak kullanılabileceği durumlar belirtilmekle birlikte, bu yöntemin özellikle yüksek güç mesafesine sahip veya kolektivist kültürlerde bir “sessizlik normuna” dönüşerek yaratıcılığı baskıladığı vurgulanmıştır.

Çalışmanın ikinci ana eksenini oluşturan yaratıcı ve inşa edici çatışma bölümünde ise çatışmanın performansı artıran fonksiyonel yönü üzerinde durulmuştur. Çatışma ve performans arasındaki “Ters U” ilişkisi temelinde; düşük düzeydeki çatışmanın durgunluğa, yüksek düzeydeki çatışmanın ise kaosa yol açtığı, optimal düzeydeki çatışmanın ise yenilikçiliği tetiklediği açıklanmıştır. Bu bağlamda, “Şeytanın Avukatlığı” ve “Diyalektik Sorgulama” gibi stratejik karar alma tekniklerinin grup düşüncesi (groupthink) hatasını nasıl engellediği detaylandırılmıştır.

Son bölümde ise inşa edici bir çatışma iklimi için gerekli olan psikolojik güvenlik ve açık iletişim altyapısı ile liderin “kolaylaştırıcı” ve “katalizör” rolleri tartışılmıştır. Sonuç olarak çatışmanın, doğru yönetildiğinde statükoyu sarsan ve kurumsal öğrenmeyi sağlayan stratejik bir kaldıraç olduğu ortaya koyulmuştur.

1 Araştırma Görevlisi, Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Sağlık Yönetimi ABD, ORCID: 0000-0002-9914-7365 beyzanurustunbas@gmail.com

1. Örgütsel Çatışma

1.1. Örgütsel Çatışma Kavramı Nedir?

Örgütsel çatışma, örgüt içinde birden fazla birey, grup veya birim arasında amaç, beklenti, değer, çıkar veya kaynaklar konusunda algılanan ya da gerçek uyumsuzluk ve çelişki durumu olarak tanımlanır. Bu çelişki, taraflar arasındaki etkileşim sürecinde ortaya çıkan fikir ayrılıkları, hedef uyumsuzlukları veya sosyal etkileşimdeki engeller şeklinde tezahür edebilir. Çatışma, örgüt üyelerinin birlikte çalışmak zorunda olduğu durumlarda kaçınılmaz olan bir olgudur ve her sosyal yapıda olduğu gibi örgütlerde de sıklıkla görülür.

Klasik yönetim yaklaşımı, çatışmayı genellikle örgütsel etkinliği azaltan olumsuz bir süreç olarak görmüş ve en aza indirilmesi gerektiğini savunmuştur. Ancak davranışsal ve etkileşimsel yaklaşımlar, çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ve belirli koşullarda örgütün dinamizmine katkı sağlayabileceğini kabul eder. Özellikle etkileşimsel bakış açısı, çatışmanın “sadece yok edilmesi gereken bir sorun” olmaktan ziyade yapıcı bir güç olabileceğini vurgular.

Bu kapsamda örgütsel çatışma, olumsuz (dysfunctional) ve olumlu (functional) sonuçlar doğurabilen bir süreç olarak ele alınır. Olumsuz çatışmalar moral bozukluğuna, iletişim kopukluğuna ve performans düşüşüne yol açabilirken; uygun şekilde yönetilen çatışmalar yaratıcılığı, problemlerin çözümünü ve yenilikçiliği destekleyebilir (Mukazhanova, 2023).

1.1.1. Örgütsel Çatışmanın Temel Nedenleri

Tiflis Devlet Üniversitesi'nde yapılan çalışmaya göre örgütte çatışma durumlarının %80'i insan iradesinden bağımsız olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun nedenleri, insanların bireysel özelliklerinin yanı sıra, organizasyonda kurulan kültürün koşullandırdığı organizasyon yapısıdır. Organizasyon yönetiminin çatışmaları ne kadar doğru analiz ettiği, stresi yönettiği, çatışmayı teşhis ettiği ve yönettiği durumu organizasyonun psikolojik iklimine yansır (Kharadzade ve Gulua, 2018). Çatışmaya neden olan faktörlerin, organizasyonun iç ve dış faktörlerinden kaynaklanabileceği; iç faktörlerin kişilik farklılıkları, stres, azalan verim olabileceği; dış faktörlerin ise iletişim sorunları ve sınırlı kaynaklar olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Nurhalim, 2022). Çalışanların otorite, pozisyon, tanınma, kıt kaynaklar vb. için rekabet etmeleri nedeniyle örgütlerde çatışma kaçınılmaz hale gelmiştir (John-Eke ve Akintokunbo, 2020). Literatürde örgütsel çatışmanın ortaya çıkmasına yol açan birçok faktör belirtilmiştir. En yaygın olarak vurgulanan nedenler şunlardır:

- Amaç veya çıkar uyumsuzluğu: Birey veya grupların farklı hedeflere sahip olması.

- Kaynak kıtlığı: Özellikle maddi kaynakların sınırlı olduğu durumlarda rekabetin artması.
- İletişim eksikliği veya yanlış anlamalar: Yanlış algılamalar çatışmayı tetikleyebilir.
- Kişilerarası farklılıklar: Kişilik, değer sistemi veya beklenti farklılıkları.

Bu nedenler, örgüt içi etkileşimin karmaşıklığını ve çalışanların farklı perspektiflerden gelmesinin çatışma olasılığını nasıl artırdığını göstermektedir.

1.1.2 Örgütsel Çatışma Konusunda Görüşler

Aşağıda örgütsel çatışmaya ilişkin Geleneksel Görüş ile Etkileşimci Görüş karşılaştırmalı olarak sunulmuştur:

Boyut	Geleneksel Görüş	Etkileşimci Görüş
Çatışmaya Temel Bakış	Çatışma zararlı, yıkıcı ve kaçınılması gereken bir durumdur.	Çatışma kaçınılmazdır ve belirli düzeyde gerekli hatta yararlıdır.
Temel Varsayım	İyi yönetilen örgütte çatışma olmaz.	Çatışmasız örgüt durağanlaşır ve yenilik üretmez.
Çatışmanın Niteliği	Tamamen disfonksiyonel	Fonksiyonel veya disfonksiyonel olabilir
Yönetim Amacı	Çatışmayı ortadan kaldırmak veya bastırmak	İşlevsel çatışmayı teşvik etmek, işlevsiz olanı kontrol etmek
Performans ile İlişki	Çatışma arttıkça performans düşer	Orta düzey çatışma performansı artırır
Örgüt Anlayışı	Mekanik, hiyerarşik, düzen ve istikrar odaklı	Dinamik, değişime açık ve rekabetçi
Yöneticinin Rolü	Arabulucu ve bastırıcı	Dengeleri kuran, tartışmayı teşvik eden lider
Tarihsel Bağlam	Klasik yönetim teorileri (20. yüzyıl başları)	1970 sonrası örgütsel davranış literatürü

1.1.3. Örgütsel Çatışmanın Düzeyleri ve Türleri

Örgüt içi çatışma yönetimi üç düzeyde ve birkaç sınıflama ekseninde ele alınır; düzeyler, çatışma türleri, yönetim stilleri ve teorik/uygulamalı modeller temel başlıklardır. Bu başlıklar belirli tanımlar, seçim kriterleri ve müdahale araçlarıyla akademik literatürde sistematik olarak sınıflanmıştır. Örgüt içi çatışmaların hangi düzeyde ortaya çıktığını belirlemek, doğru tanı ve müdahale seçimi için ilk adımdır. Literatürde çatışmalar genellikle düzeyler birey, grup ve gruplar arası ekseninde sınıflanır.

Düzyey	Kısa Açıklama	Müdahale Olanakları
Bireysel (intrapersonal/ intrapersonal)	Bir bireyin kendi içindeki çelişkiler veya rol belirsizlikleri	Rol tanımı, bireysel destek
Grup içi (intragroup)	Aynı takım veya birim içindeki üyeler arası çatışmalar	Takım süreçleri, iletişim, normlar
Gruplar arası (intergroup)	Farklı birimler, takımlar veya meslek grupları arasında sürtüşme	Politika, kaynak dağılımı, arabuluculuk

Örgütsel yapılar; farklı hedeflere, uzmanlıklara, sosyokültürel geçmişlere ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya geldiği dinamik sistemlerdir. Bu çeşitlilik, bir yandan kuruma yaratıcılık ve yenilikçi bakış açıları kazandırarak dinamizmi beslerken, diğer yandan kaçınılmaz olarak çeşitli düzeylerde fikir ayrılıklarını ve çıkar çatışmalarını beraberinde getirir.

Örgütsel çatışma, sadece “anlaşmazlık” değil; kıt kaynakların paylaşımı, güç mücadelesi ve iletişim kopuklukları gibi yapısal ve davranışsal unsurların bir yansımasıdır. Çatışmanın kaynağını doğru teşhis etmek ve süreci yıkıcı olmaktan çıkarıp yapıcı bir dönüşüm aracına çevirebilmek için, bu etkileşimin hangi düzlemde gerçekleştiğini belirlemek kritik bir ilk adımdır. Çatışmanın odak noktasını anlamak, doğru yönetim stratejisinin seçilmesi için temel teşkil eder. Bu bağlamda çatışma, doğru yönetildiğinde statükoyu sarsan ve kurumsal gelişimi tetikleyen bir kaldıraç görevi görürken; ihmal edildiğinde örgütün temel bağlarını zayıf düşüren bir risk faktörüne dönüşebilir. Dolayısıyla, çatışmanın hangi katmanda filizlendiğini saptamak hem bireysel huzuru hem de kurumsal sürdürülebilirliği güvence altına almanın anahtarıdır.

Örgütsel çatışmalar, tarafların niteliğine, etkileşim alanına ve ortaya çıktığı hiyerarşik düzleme göre şu altı başlık altında detaylandırılmaktadır:

1.1.3.1. Birey İçerisi Çatışma (Intrapersonal Conflict)

Kişinin kendi iç dünyasında yaşadığı kararsızlıklar ve çelişkilerdir. Genellikle bireyin üstlendiği rollerin kendi değer yargılarıyla çatışması veya kendisine verilen görevlerin yeteneklerini aşması/altında kalması durumunda ortaya çıkar.

Örnek: Bir yöneticinin, etik bulmadığı bir kararı üst yönetim baskısıyla uygulamak zorunda kalması.

1.1.3.2. Bireylerarası Çatışma (Interpersonal Conflict)

İki veya daha fazla kişi arasında yaşanan, genellikle kişilik farklılıkları, iletişim kopuklukları veya kıt kaynakların paylaşımı gibi nedenlerden kaynaklanan çatışmalardır. Örgütlerde en sık rastlanan ve en görünür olan türdür.

Örnek: Aynı terfiyi bekleyen iki çalışanın birbirine karşı rekabetçi ve engelleyici tutumlar sergilemesi.

1.1.3.3. Grup İçi Çatışma (Intragroup Conflict)

Belirli bir departman, kurul veya proje ekibi içindeki üyeler arasında yaşanan anlaşmazlıklardır. Grubun ortak hedefine nasıl ulaşılacağı, görev dağılımı veya liderlik mücadelesi bu çatışmayı tetikleyebilir.

Örnek: Yazılım ekibindeki üyelerin, projenin hangi programlama diliyle yazılacağı konusunda fikir ayrılığı yaşaması.

1.1.3.4. Gruplararası Çatışma (Intergroup Conflict)

Örgüt şemasındaki farklı birimler veya departmanlar arasındaki çekişmedir. Genellikle bir birimin başarısının diğer birimin işini zorlaştırdığı veya kaynakların adaletsiz dağıtıldığı algısı hakim olduğunda görülür.

Örnek: Üretim departmanının “kalite” odaklı çalışmak istemesine karşın, satış departmanının “hızlı teslimat” için baskı yapması.

1.1.3.5. İşletme İçi Çatışma (Intraorganizational Conflict)

Örgütün hiyerarşik yapısından veya dikey/yatay iletişim kanallarındaki tıkanıklıklardan kaynaklanan genel çatışmalardır. Üst yönetim ile alt kademeler (dikey) veya aynı seviyedeki farklı fonksiyonel alanlar (yatay) arasında gerçekleşebilir.

Örnek: Şirket merkezinin aldığı maliyet düşürme kararının, bölge müdürlükleri tarafından operasyonu aksatacağı gerekçesiyle dirençle karşılanması.

1.1.3.6. İşletmelerarası Çatışma (Interorganizational Conflict)

Birbirinden bağımsız iki veya daha fazla kuruluş arasındaki rekabet veya anlaşmazlıklardır. Bu tür çatışmalar genellikle pazar payı kapma yarışı, patent davaları veya tedarik zinciri krizleri şeklinde kendini gösterir.

Örnek: İki rakip teknoloji devinin, benzer bir ürün tasarımı üzerinden birbirlerine telif hakkı davası açması.

1.1.4. Çatışma Sürecinin Aşamaları

Örgütsel çatışma, bir organizasyon içinde bireyler veya gruplar arasındaki amaç, değer veya çıkar farklılıklarından doğan dinamik bir süreçtir. Literatürde genellikle Pondy'nin Çatışma Modeli (Pondy, 1967) üzerinden açıklanan bu süreç, beş temel aşamadan oluşur:

I. Gizli Çatışma (Latent Conflict)

Bu aşamada çatışma henüz su yüzüne çıkmamıştır ancak onu tetikleyecek koşullar mevcuttur. Çatışmanın “kuluçka dönemi” olarak adlandırılabilir.

- Nedenleri: Kaynakların kısıtlı olması, departmanlar arası amaç farklılıkları veya görev karmaşası.
- Örnek: Bütçe kısıtlıdır ve iki ayrı departman da bu bütçeye ihtiyaç duymaktadır.

II. Algılanan Çatışma (Perceived Conflict)

Taraflar, amaçlarının bir başkası tarafından engellendiğini veya potansiyel bir anlaşmazlık olduğunu zihinsel olarak fark ederler.

- Özellik: Henüz duygusal bir tepki yoktur; olay rasyonel bir düzeyde “burada bir sorun var” şeklinde tanımlanır.
- Risk: Bazen gerçekte bir engel olmasa bile, yanlış anlamalar nedeniyle çatışma burada başlayabilir.

III. Hissedilen Çatışma (Felt Conflict)

Çatışmanın kişiselleştiği ve duyguların (kaygı, öfke, stres, güven kaybı) devreye girdiği aşamadır.

- Özellik: Taraflar birbirlerine karşı “biz ve onlar” şeklinde cephe almaya başlar.
- Etki: Sorun artık sadece teknik bir mesele değil, psikolojik bir gerginlik kaynağıdır.

IV. Açık Çatışma (Manifest Conflict)

Çatışmanın dışarıdan net bir şekilde gözlemlenebildiği, eyleme dökülmüş halidir.

- Davranışlar: Tartışmalar, bilgi saklama, sabotaj, üst yönetime şikayet etme veya iş birliğini tamamen kesme gibi agresif davranışlar görülür.
- Müdahale: Bu aşama, çatışmanın en yıkıcı olabileceği ama aynı zamanda çözüm için en çok çaba sarf edilen noktadır.

V. Çatışma Sonrası (Conflict Aftermath)

Çatışma bir şekilde (çözülerek veya bastırılarak) sonuçlandığında ortaya çıkan durumdur.

- **Yapıcı Sonuç:** Sorun kökten çözülürse taraflar arasındaki iş birliği artar ve organizasyonel öğrenme gerçekleşir.
- **Yıkıcı Sonuç:** Eğer çatışma sadece bastırıldıysa (örneğin bir taraf zorla ikna edildiyse), bu durum bir sonraki çatışma döngüsü için çok daha güçlü bir “Gizli Çatışma” zemini hazırlar.

1.1.5. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Örgütsel çatışma, geleneksel yönetim anlayışında kaçınılması gereken bir “hastalık” olarak görülse de modern yönetim teorisinde “iki ucu keskin bir bıçak” olarak tanımlanır. Çatışmanın dozu ve yönetilme biçimi, onun örgüt için bir yıkım mı yoksa bir gelişim fırsatı mı olacağını belirler.

1.1.5.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu (Fonksiyonel) Etkileri

Doğru seviyedeki bir çatışma, statükoyu sarsarak organizasyonu canlandırır.

- **Yaratıcılık ve Yenilikçilik:** Farklı fikirlerin çarpışması, alışılmadık dışında çözümlerin doğmasını sağlar. “Herkes aynı şeyi düşünüyorsa, kimse fazla düşünmüyor demektir” ilkesi burada hayat bulur.
- **Sorunların Görünür Hale Gelmesi:** Halı altına süpürülen veya görmezden gelinen yapısal sorunlar, çatışma sayesinde su yüzüne çıkar ve çözüm süreci başlar.
- **Grup İçi Bağlılığın Artması:** Dış bir birimle yaşanan çatışma (gruplararası çatışma), grup üyelerinin birbirine kenetlenmesine ve “biz” bilincinin güçlenmesine yol açabilir.
- **Değişim ve Gelişim:** Çatışma, değişimin en büyük tetikleyicisidir. Mevcut sistemin eksiklerini göstererek örgütün kendini yenilemesini sağlar.
- **Karar Kalitesinin Artması:** Alternatif görüşlerin tartışılması, kararların tek boyutlu olmasını engeller ve daha sağlam temellere dayanmasına yardımcı olur.

1.1.5.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz (Fonksiyonel Olmayan) Etkileri

Çatışma kontrolden çıktığında veya kişisel husumete dönüştüğünde örgütü içten içe kemirmeye başlar.

- Verimlilik ve Performans Kaybı: Enerji, iş üretmek yerine birbirini engellemeye veya savunma yapmaya harcanır; bu da genel verimliliği düşürür.
- İletişim Kopukluğu: Taraflar arasındaki bilgi akışı kesilir veya bilgiler manipüle edilir. Bu durum koordinasyonu imkansız hale getirir.
- Psikolojik Yıpranma ve Stres: Sürekli çatışma ortamı çalışanlarda kaygı, tükenmişlik ve iş tatminsizliği yaratarak işten ayrılma oranlarını artırır.
- Güven Ortamının Bozulması: İş birliği ruhu yerini şüphecilğe ve düşmanlığa bırakır. Takım çalışması yapılamaz hale gelir.
- Kaynak İsrافی: Çatışmayı çözmek için harcanan zaman, para ve emek; asıl hedeflere odaklanılması gereken kaynaklardan çalınmış olur.

1.2. Çatışma Yönetimi

Çatışma yönetimi, örgütlerdeki uyuşmazlıkları sadece bastırmak veya ortadan kaldırmak değil; aksine bu süreci kontrol altına alarak organizasyonun hedeflerine katkı sağlayacak şekilde yönlendirmek, yenilikçiliği teşvik etmek ve örgütsel öğrenmeyi desteklemek amacıyla yürütülen stratejik bir süreçtir. Bu kavram, çatışmanın varlığını doğal kabul eder ve onu örgütsel enerjiyi canlı tutan yaşamsal bir güç olarak görür.

Çatışma yönetimi kavramının temel özellikleri ve ifade ettiği anlamlar şunlardır:

- *Çatışmayı Çözmekten Farklıdır:* Çatışmayı çözmek, uyuşmazlığın tamamen ortadan kaldırılmasını savunurken; çatışma yönetimi, bazı durumlarda makul ve ılımlı bir çatışma düzeyinin örgütün verimliliği ve sürekliliği için gerekli olduğunu savunur. Yönetici, duruma göre çatışmanın miktarını artırabilir veya azaltabilir.

- *İşlevsel ve Yapıcı Bir Araçtır:* Modern (etkileşimci) yönetim anlayışına göre, çatışma yönetimi; durağanlığı engelleyen, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve değişimin öncüsü olan bir mekanizmadır (Topaloğlu, 2011). Hedef, yıkıcı çatışmaları en aza indirirken, yapıcı (fonksiyonel) çatışmaları optimum seviyede tutmaktır (Mukazhanova, 2023).

- *Stratejik Bir Süreç Yönetimidir:* Çatışmanın kaynağının belirlenmesini, yoğunluğunun ölçülmesini ve uygun müdahale yöntemlerinin seçilmesini içeren dinamik bir süreçtir. Bu süreçte yöneticinin, çatışmayı örgütün amaçlarına uygun olarak yönlendirme becerisine sahip olması beklenir.

- *Belirli Tarımlar ve Stratejiler İçerir:* Literatürde çatışma yönetimi, bireylerin kendi çıkarlarına (girişkenlik) ve başkalarının çıkarlarına (iş birliği) verdikleri

önem doğrultusunda şekillenir. Bu kapsamda en yaygın kullanılan Thomas-Kilmann modeli; rekabet, iş birliği, uzlaşma, kaçınma ve uyum sağlama olmak üzere beş farklı yönetim stili tanımlar.

- *Duygusal Zekâ ve Liderlik Gerektirir*: Etkili bir çatışma yönetimi, yöneticinin sadece teknik bilgisine değil, aynı zamanda öz farkındalık, empati ve sosyal beceriler gibi duygusal zekâ yetkinliklerine dayanır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip liderler, gerginliği azaltarak iş birliğine dayalı çözümler üretmede daha başarılıdır (Gözükara Yıldız ve Hatipoğlu, 2025).

Özetle çatışma yönetimi; uyuşmazlıkları bir “hastalık” olarak görüp yok etmek yerine, onları organizasyonun karakterini ve dayanıklılığını inşa eden, verimliliği artıran bir fırsata dönüştürme sanatıdır.

1.2.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Stratejileri

Örgütsel hedeflere ulaşmak ve çalışma ortamındaki verimliliği korumak için çatışmanın sadece teşhis edilmesi yeterli değildir; aynı zamanda durumun gerekliliklerine uygun bir çözüm yönteminin seçilmesi kritik önem taşır. Yöneticiler, çatışmanın şiddetine ve tarafların ortak çıkarlarına göre farklı yaklaşımlar sergileyerek süreci yapıcı bir yöne evirebilirler.

Aşağıdaki tablo, literatürde sıkça başvurulan temel çatışma yönetimi stratejilerini ve bu stratejilerin hangi koşullarda tercih edilmesi gerektiğini özetlemektedir:

Strateji	Tanım	Ne Zaman Kullanılır?
Kaçınma	Sorunu görmezden gelme.	Mesele önemsizse veya ortam çok gerginse.
Zorlama	Kendi çözümünü dayatma.	Acil karar verilmesi gereken kritik durumlarda.
Uyum Sağlama	Karşı tarafın isteğini kabul etme.	İlişkiyi korumak, hatayı kabul etmek için.
Uzlaşma	Her iki tarafın da taviz vermesi.	Geçici ve hızlı bir çözüm gerekiyorsa.
İş Birliği	Herkesin kazandığı ortak çözüm.	Her iki tarafın beklentisi de çok önemliyse.

2. Çatışmadan Kaçınma

2.1. Kaçınma Stratejisinin Kavramsal Çerçevesi

Çatışmadan kaçınma (avoidance), bireyin hem kendi ilgi ve ihtiyaçlarını hem de karşı tarafın çıkarlarını göz ardı ettiği, çatışmayı görmezden gelme veya

erteleme eğiliminde olduğu bir davranış biçimidir. Thomas ve Kilmann (1974) tarafından geliştirilen ve literatürde en çok kabul gören “Çatışma Yönetimi Stratejileri Modeli”nde kaçınma; atılğanlık (kendi hedefine odaklanma) ve iş birliği (başkalarının hedefine odaklanma) boyutlarının her ikisinde de düşük seviyeyi temsil eder.

I. Pasif Bir Tepki Olarak Kaçınma

Pruitt ve Rubin (1986) kaçınmayı, çatışmanın varlığını kabul etmeme veya çatışmaya dahil olmayı reddetme olarak tanımlar. Bu stratejiye başvuran birey, sorunla yüzleşmek yerine fiziksel veya psikolojik olarak geri çekilmeyi tercih eder. Rahman (2001) ise kaçınmayı, örgütsel hiyerarşi içinde astların üstleriyle yaşadığı çatışmalarda bir hayatta kalma mekanizması olarak kullandığını belirtmektedir.

II. Stratejik Bir Araç Olarak Kaçınma

Kaçınma her zaman negatif bir “korku” tepkisi değildir. Rahim (1983), kaçınmanın belirli durumlarda bilinçli ve stratejik bir seçim olduğunu vurgular. Özellikle çatışmanın maliyeti (zaman, enerji, itibar kaybı), çatışmadan elde edilecek olası faydadan yüksekse, kaçınma rasyonel bir yönetim tercihi haline gelir.

III. Kültürel ve Bağlamsal Boyut

Hofstede’nin (1980) kültürel boyutlar teorisi çerçevesinde bakıldığında, “belirsizlikten kaçınma” düzeyi yüksek olan toplumlarda ve kolektivist kültürlerde, grup içi uyumu bozmamak adına çatışmadan kaçınma stratejisinin daha sık kullanıldığı görülmektedir. Bu bağlamda kaçınma, örgütsel barışı koruma işlevi gören sosyal bir norm olarak kabul edilebilir.

2.2. Kaçınma Davranışının Uygulama Biçimleri ve Taktikleri

Örgüt içerisinde bireyler veya gruplar, çatışmanın getireceği duygusal yükten veya olası kayıplardan korunmak amacıyla çeşitli savunma mekanizmaları geliştirirler. Bu mekanizmalar somut fiziksel eylemlerden, soyut psikolojik bariyerlere kadar geniş bir yelpazede çeşitlenmektedir.

2.2.1. Fiziksel Ayrışma (Physical Separation)

Bu taktik, çatışmanın tarafı olan kişi veya gruplarla etkileşim ihtimalini sıfıra indirmeyi amaçlayan en somut kaçınma biçimidir. Ortak çalışma alanlarından kaçınma, yemek saati veya mola gibi sosyal zamanları değiştirme, yüz yüze gelme ihtimali olan toplantılara mazeret bildirerek katılmama gibi eylemleri içerir. Kurumsal olarak uzun vadede bu durum, birimler arası koordinasyonun

kopmasına ve örgütsel iletişimin birbirinden kopuk yapılar haline gelmesine neden olur.

2.2.2. Zihinsel ve Psikolojik Geri Çekilme (Psychological Withdrawal)

Fiziksel olarak aynı ortamda bulunulsa dahi, bireyin zihinsel olarak çatışma ortamından uzaklaşmasıdır. Çatışma konusu açıldığında sessiz kalma, konuyu alakasız mecralara kaydırma (depolitizasyon), aşırı şakacılıkla konuyu ciddiyetinden uzaklaştırma veya “duyarsızlaşma” (numbing) tekniklerini içerir. Birey, sorun yokmuş gibi davranarak içsel gerilimini düşürmeye çalışır.

2.2.3. Erteleleme ve Oyalama (Procrastination and Stalling)

Çatışmanın varlığı reddedilmez ancak çözüm süreci belirsiz bir geleceğe havale edilir. Karar vericilerin “daha fazla veriye ihtiyacımız var”, “bu konu şu an önceliğimiz değil” veya “biraz zaman geçsin, taşlar yerine otursun” gibi ifadelerle yüzleşmeyi ötelemesidir. Bu durum, çatışmanın soğumasına yardımcı olabileceği gibi, sorunun içten içe büyüyerek kronikleşmesine de yol açabilir. “Kararsızlık karardan kötüdür” prensibi gereği, sürekli erteleme taktiği örgüt içinde belirsizliği artırır ve çalışanların yönetime olan güvenini zedeler.

Söz konusu kaçınma taktikleri, kısa vadede örgütsel barışı koruyor gibi görünse de çatışmanın kök nedenlerini ortadan kaldırmaz; aksine sorunu gizli (latent) aşamaya geri iterek gelecekte daha şiddetli bir patlamaya zemin hazırlar.

2.3. Yapısal Kaçınma Mekanizmaları

Örgütler, çatışmanın maliyetini düşürmek amacıyla bireylerin inisiyatifine bırakılmayan, sistemin işleyişine entegre edilmiş koruyucu yapılar kurarlar. Bu mekanizmalar, çatışmanın temel kaynaklarından olan “karşılıklı bağımlılık” ve “belirsizlik” unsurlarını minimize etmeyi hedefler.

2.3.1. Birimlerin Ayrıştırılması

Çatışma potansiyeli yüksek olan birimlerin etkileşimini kısıtlamak veya araya dengeleyici unsurlar koymak esasına dayanır.

- Tampon Bölgeler ve Araçlar: Birbiriyle doğrudan görüştüğünde çatışma ihtimali olan departmanlar (örneğin Üretim ve Satış) arasına koordinatörler veya ortak veri havuzları yerleştirilir. Bu sayede doğrudan yüzleşme yerine, profesyonel bir ara yüz üzerinden iletişim kurulur.
- Fiziksel ve İşlevsel İzolasyon: Farklı önceliklere sahip birimlerin (örneğin AR-GE ve Finans) çalışma alanlarının ayrılması veya raporlama kanallarının tamamen farklılaştırılmasıdır.

- Stratejik Stoklar: Departmanlar arasındaki “kaynak paylaşımı” çatışmasını önlemek için örgütün fazladan kaynak (ek bütçe, yedek parça, esnek zaman) tutmasıdır. Kaynak bolluğu, birimlerin birbirine olan bağımlılığını azaltarak çatışmayı yapısal olarak engeller.

2.3.2. Rol Netleştirme

Örgütsel çatışmaların en büyük kaynaklarından biri, “Kim neyden sorumlu?” sorusunun net cevabının olmamasıdır. Yapısal kaçınma, bu gri alanları yok ederek çatışmayı önler.

- Katı Görev Tanımları (Formalization): İş süreçlerinin, yetkilerin ve sorumlulukların yazılı prosedürlerle (SOP - Standart Operasyon Prosedürleri) en ince ayrıntısına kadar belirlenmesidir. Yetki alanı net olan bir çalışanın, başka bir çalışanın alanına müdahale etme ihtimali azalır.
- Hiyerarşik Netlik: Karar verme yetkisinin tam olarak kimde olduğunun belirlenmesi, güç mücadelelerini henüz başlamadan bitirir. “Emir-komuta zinciri” içindeki bu netlik, bireylerin kendi başlarına karar verme stresinden ve dolayısıyla çatışmadan kaçınmalarını sağlar.
- Hesap Verilebilirlik Mekanizmaları: Performans kriterlerinin somutlaştırılması, “kimin başarısı, kimin başarısızlığı” tartışmalarını önleyerek çatışmanın zemini olan subjektif değerlendirmeleri ortadan kaldırır.

“Yapısal kaçınma mekanizmaları örgütte huzuru sağlasa da aşırı kullanımı ‘bürokratik hantallağa’ yol açabilir. Birimlerin çok fazla ayrıştırılması iletişimsizliğe, aşırı rol netleştirme ise esnekliğin kaybolmasına neden olabilir. Bu nedenle yapısal kaçınma, örgütün dinamizmini öldürmeyecek bir dengede kurgulanmalıdır.”

2.4. Kültürel Bağlamda Kaçınma ve Yaratıcılık Üzerindeki Baskılayıcı Etkisi

Örgüt kültürü, bireylerin çatışmayı bir gelişim fırsatı mı yoksa kaçınılması gereken bir tehdit mi olarak göreceğini belirleyen temel çerçevedir. Bazı kültürlerde çatışmadan kaçınma, sadece bireysel bir taktik değil, örgütün bekasını korumaya yönelik yazılı olmayan bir “kültürel norm” haline gelir.

2.4.1. Ulusal Kültür ve Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede’in kültürel boyutlar teorisine göre, “Belirsizlikten Kaçınma” düzeyi yüksek olan toplumlarda, çatışma bir istikrarsızlık kaynağı olarak görülür. Bu tür kültürlerde, çatışmanın yaratacağı belirsizlikten korunmak

adına katı kurallar ve prosedürler geliştirilir. Benzer şekilde, “Eril” (Masculine) kültürlerde çatışma doğrudan bir rekabet olarak algılanırken, “Dişil” (Feminine) veya kolektivist kültürlerde grup içi uyumu korumak adına çatışmanın üstünün örtülmesi ve kaçınma stratejisinin benimsenmesi daha yaygındır (Hofstede, 2001).

2.4.2. Kolektivizm ve “Yüz Kaybetme” Korkusu

Özellikle Doğu kültürlerinde ve kolektivist örgüt yapılarında, çatışma bireysel bir mesele olmaktan çıkıp grubun onuruna bir saldırı olarak algılanabilir. Ting-Toomey (1988) tarafından geliştirilen “Yüz Müzakeresi Teorisi”, toplulukçu kültürlerdeki bireylerin, hem kendi “yüzlerini” (itibarlarını) hem de karşı tarafın “yüzünü” korumak için kaçınma ve uyma stratejilerine yöneldiğini savunur. Bu bağlamda kaçınma, bir zayıflık değil, nezaket ve sosyal zeka belirtisi olarak kodlanır (Littlejohn ve Foss, 2009).

2.4.3. Hiyerarşik Mesafe ve Sessizlik Kültürü

Güç mesafesinin (Power Distance) yüksek olduğu örgütlerde, astların üstleriyle olan fikir ayrılıklarını dile getirmemeleri beklenen bir davranıştır. Morrison ve Milliken (2000), bu durumu “Örgütsel Sessizlik” (Organizational Silence) kavramıyla açıklar. Yöneticilerin eleştiriye kapalı olduğu ve çatışmayı bir sadakatsizlik belirtisi olarak gördüğü kültürlerde, çalışanlar “güvenli” olanı seçerek kaçınma stratejisine sığınır.

2.4.4. Yaratıcılık Üzerindeki Baskılayıcı Etki

Çatışmadan kaçınmanın bir norm haline gelmesi, örgütsel yaratıcılığın önündeki en büyük engellerden biridir. Nemeth (1986), “Azınlık Etkisi” üzerine yaptığı çalışmalarda, yaratıcılığın ancak yerleşik düşüncelerin zorlanması ve “aykırı” fikirlerin özgürce ifade edilmesiyle mümkün olduğunu savunur.

- Fikirlerin Homojenleşmesi: Çatışmanın bastırıldığı kültürlerde, “Grup Düşüncesi” (Groupthink) sendromu gelişir. Bireyler, dışlanma korkusuyla farklı fikirlerini beyan etmekten kaçınırlar.
- Yenilikçilik Felci: Çatışma, mevcut sistemdeki hataları gösteren bir geri bildirim mekanizmasıdır. Kaçınma kültürü bu mekanizmayı yok ederek, organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlama (adaptasyon) yeteneğini köreltir.

3. Yaratıcı / İnşa Edici Çatışma

Örgütsel çatışmaya bakış açısı, yönetim biliminin evrimiyle paralel olarak köklü bir değişim geçirmiştir. Günümüzde çatışma, sadece çözülmesi gereken

bir sorun değil, doğru dozda kullanıldığında örgütsel canlılığı sağlayan stratejik bir enerji kaynağı olarak görülmektedir.

3.1. Yaratıcı Çatışmanın Kavramsal Temelleri: Fonksiyonel Çatışma

3.1.1. Tarihsel Dönüşüm: Geleneksel Yaklaşımdan Etkileşimci Yaklaşım

Çatışmanın örgüt içindeki meşruiyeti, üç temel evrede incelenebilir:

- **Geleneksel Yaklaşım (1930-1940):** Bu dönemde çatışma; şiddet, yıkım ve mantıksızlık ile eşdeğer görülmüştür. Frederick Taylor gibi bilimsel yönetim öncülerine göre çatışma, kötü yönetimden veya iletişim eksikliğinden kaynaklanan ve ne pahasına olursa olsun kaçınılması gereken bir “hata”dır. Yöneticinin görevi, çatışmayı kökten kazımak ve uyumu sağlamaktır.
- **İnsan İlişkileri Yaklaşımı (1940-1970):** Çatışmanın kaçınılmaz olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Ancak hala “istenmeyen bir durum” olarak görülür ve tarafların ortak paydada buluşturularak çatışmanın bir an önce bastırılması tavsiye edilir.
- **Etkileşimci Yaklaşım:** Modern yönetim teorisinin temelini oluşturan bu görüşe göre; tamamen uyumlu, huzurlu ve iş birliği içindeki bir grup, zamanla değişime karşı dirençli, statükocu ve uyuşuk hale gelme riski taşır (Robbins ve Judge 2005). Etkileşimci yaklaşım, örgütün kendini yenileyebilmesi için belirli bir düzeyde çatışmanın sadece kabul edilmesini değil, bizzat teşvik edilmesini savunur.

3.1.2. Optimal Çatışma Düzeyi ve Performans İlişkisi

Çatışma ile örgütsel performans arasındaki ilişki doğrusal değil, “Ters U” eğrisi şeklindedir. Bu model, çatışmanın her zaman iyi veya her zaman kötü olmadığını, etkisinin “şiddetine” bağlı olduğunu kanıtlar:

- **Düşük Çatışma Düzeyi (Durgunluk):** Çatışmanın hiç olmadığı veya çok az olduğu örgütlerde “entropi” baş gösterir. Yeni fikirler üretilmez, hatalar sorgulanmaz ve çevreye uyum sağlama yeteneği kaybolur. Bu durum örgütsel körlüğe ve nihayetinde gerilemeye yol açar.
- **Yüksek Çatışma Düzeyi (Kaos):** Çatışmanın şiddetli ve kontrolsüz olduğu bu uç noktada ise örgüt işlevini yitirir. Enerji iş üretmeye değil, birbirini yok etmeye harcanır. İletişim kopar, koordinasyon imkansızlaşır ve örgütsel parçalanma başlar.

- Optimal (Fonksiyonel) Çatışma Düzeyi: Eğrinin tepe noktasıdır. Burada çatışma, statükoyu eleştirecek kadar güçlü ancak iş birliğini bozmayacak kadar kontrollüdür. Bu seviyede çatışma “yaratıcı” ve “inşa edici” bir nitelik kazanır; performansı zirveye taşır.

3.1.3. Fonksiyonel Çatışmanın Ayırt Edici Özellikleri

Bir çatışmanın “yaratıcı/inşa edici” olarak tanımlanabilmesi için şu kriterleri karşılaması gerekir:

- Amaca Yönelik Olması: Çatışmanın odak noktası kişisel egolar değil, örgütsel hedeflerdir.
- Sorgulayıcı Olması: Mevcut yöntemlerin daha iyisi olup olmadığını araştırmaya yöneltir.
- Bütünleştirici Olması: Tartışma sonunda ulaşılan sentez, başlangıçtaki iki ayrı fikirden daha değerlidir.

3.2. Yaratıcı Çatışmanın Bileşenleri: Görev vs. İlişki Çatışması

İnşa edici çatışmanın asıl kaynağını belirleyen ayrım burada yapılmalıdır.

- Görev Odaklı Çatışma: “Ne yapmalıyız?” sorusuna verilen farklı yanıtlar. Bu türün yaratıcılığı ve karar kalitesini nasıl artırdığı.
- Süreç Odaklı Çatışma: “Nasıl yapmalıyız?” tartışmaları ve operasyonel verimliliğe katkısı.
- İlişki Çatışmasından Arındırma: Kişisel saldırı içermeyen, sadece fikirlerin yarıştığı bir tartışma zemini.

3.3. Stratejik Bir Araç Olarak “Şeytanın Avukatlığı”

Örgütler, kritik kararlar alınırken sahte bir uyumun (yapay uzlaşma) kurbanı olmamak için bilinçli olarak çatışma yaratma yoluna gidebilirler. Bu süreçte en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, kararları sistematik olarak eleştiri süzgecinden geçirmeyi amaçlayan “Şeytanın Avukatlığı” yöntemidir.

3.3.1. Sorgulayıcı Kültür ve Şeytanın Avukatlığı Mekanizması

Bu teknikle, karar alma sürecinde gruptan bir kişi veya bir alt grup resmi olarak “eleştirmeci” rolüne atanır.

- İşleyiş: Atanan kişi, grubun üzerinde uzlaştığı önerinin tüm zayıf yönlerini bulmak, varsayımları çürütmek ve olası riskleri gün yüzüne çıkarmakla yükümlüdür.

- Amacı: Kararların körü körüne kabul edilmesini engellemek ve “ya yanılıyorsak?” sorusunu kurumsallaştırmaktır.
- Sonuç: Bu yöntem, grubun öneriyi savunmak için daha fazla kanıt toplamasını sağlar ve nihai kararın çok daha sağlam temellere oturmasına yardımcı olur.

3.3.2. Diyalektik Sorgulama

Diyalektik sorgulama, Şeytanın Avukatlığı yönteminden bir adım daha ileri giderek çatışmayı tam bir “tez-antitez-sentez” döngüsüne oturtur.

- Yapısı: Karar vericiler iki gruba ayrılır. Birinci grup mevcut öneriyi (tez) destekleyen argümanları hazırlar. İkinci grup ise bu öneriyi tamamen zıt, alternatif bir çözüm (antitez) geliştirir.
- Süreç: Her iki grup da kendi varsayımlarını ve çözüm önerilerini bir tartışma platformunda karşı karşıya getirir. Amaç, taraflardan birinin kazanması değil, her iki görüşün de güçlü ve zayıf yanlarının en ince ayrıntısına kadar irdelenmesidir.
- Senteze Ulaşma: Tartışmanın sonunda, her iki tarafın da haklı yönlerini içeren, hatalardan arındırılmış ve başlangıçtaki her iki öneriden de daha üstün olan “sentez” bir çözüm üretilir.

3.4. Yaratıcı Çatışmanın Örgütsel Çıktıları

Yaratıcı çatışma, doğru yönetildiğinde bir maliyet unsuru olmaktan çıkarak; karar kalitesini artıran, değişimi tetikleyen ve örgütsel zekayı geliştiren somut çıktılar üretir. Bu çıktılar, kurumun rekabet avantajını sürdürülebilir kılan temel taşlardır.

3.4.1. Grup Düşüncesi (Groupthink) Panzehiri

İnşa edici çatışma, özellikle birbirine çok bağlı gruplarda görülen “Grup Düşüncesi” sendromuna karşı en etkili savunma mekanizmasıdır.

- Aşırı Uyumun Maliyeti: Bazı zamanlarda üyeler dışlanmamak veya uyumu bozmamak adına kendi şüphelerini dile getirmezler. Bu durum, alternatiflerin yeterince değerlendirilmediği felaket kararlara yol açar.
- Eleştirel Süzgeç: İnşa edici çatışma, “aykırı düşüncenin” kurumsallaşmasını sağlar. Tartışma ortamı, grubun varsayımlarını test etmeye zorlar; böylece hatalı mantık yürütmeler henüz uygulama aşamasına geçmeden elenmiş olur. Karar alma süreci, “en kolay uzlaşılabilir” değil, “en dayanıklı” seçeneğin bulunmasına odaklanır.

3.4.2. Yenilikçilik (Innovation) ve Stratejik Adaptasyon

Statükonun (mevcut durumun) sarsılması, yenilikçiliğin ön koşuludur. Çatışma, örgütteki durağanlığı kıran bir enerji boşalımıdır.

- **Yaratıcı Yıkım:** Mevcut süreçlerin veya ürünlerin yeterliliğinin sorgulanması, yenilerinin doğuşuna zemin hazırlar. “Daha iyi bir yol var mı?” sorusunun yarattığı gerilim, AR-GE ve süreç geliştirme birimlerini yaratıcı çözümler üretmeye sevk eder.
- **Çevresel Uyum:** Çatışma, örgütün dış çevresindeki değişimleri (teknolojik gelişimler, pazar trendleri) fark etmesini sağlayan bir radar görevi görür. Farklı birimlerin kendi pencerelerinden sunduğu çelişkili bilgiler, yöneticilerin dünyayı daha geniş bir açıyla görmesini sağlar ve stratejik adaptasyonu hızlandırır.

3.5. Yaratıcı Çatışma İçin Uygun İklimin Oluşturulması

İnşa edici çatışma, ancak katılımcıların kendilerini risk altında hissetmedikleri ve bilginin serbestçe aktığı bir ekosistemde var olabilir. Bu iklimin iki temel sütunu; bireysel cesareti besleyen “psikolojik güvenlik” ve kurumsal şeffaflığı sağlayan “açık iletişim kanalları”dır.

3.5.1. Psikolojik Güvenlik

- **Korku Duvarının Aşılması:** Psikolojik güvenlik; çalışanların bir hata yaptıklarında, soru sorduklarında veya yerleşik bir fikre karşı çıktıklarında küçük düşürülmeyeceklerine, cezalandırılmayacaklarına veya dışlanmayacaklarına dair duydukları ortak inançtır.
- **Hata Yapma Özgürlüğü ve Öğrenme:** Güvenli bir ortamda çatışma, kişisel bir saldırı değil, “doğruyu bulma çabası” olarak algılanır. Bireyler, statükoyu eleştirirken veya radikal bir fikir sunarken “aptalca görünme” kaygısı taşımazlar.
- **Örgüte Etkisi:** Bu iklim, sessizlik kültürünü kırarak azınlık görüşlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Korkusuz bir organizasyon inşa etmek, çatışmayı inovasyonun yakıtına dönüştürür.

3.5.2. Açık İletişim Kanalları ve Bilgi Şeffaflığı

Çatışmanın inşa edici kalabilmesi için tarafların aynı gerçeklik zemininde buluşması gerekir. Bu da bilginin örgüt içinde nasıl dolaştığıyla doğrudan ilgilidir.

- Yatay ve Dikey İletişimin Güçlendirilmesi: Bilginin sadece yukarıdan aşağıya (emir-komuta) akmadığı, aşağıdan yukarıya geri bildirimlerin teşvik edildiği ve departmanlar arasında (yatay) bilgi gizleme eğiliminin olmadığı bir yapı kurulmalıdır.
- Veri Temelli Tartışma: Çatışmanın kişiselleşmesini (ilişki çatışması) önlemenin en iyi yolu, tartışmayı nesnel veriler üzerinden yürütmektir. Şeffaf bir bilgi paylaşım sistemi, tarafların duygulardan ziyade gerçekler üzerinden fikir teatisi yapmasına olanak tanır.
- Geri Bildirim Döngüleri: Çatışma sonucunda alınan kararların neden alındığı ve karşıt fikirlerin neden elendiği şeffafça açıklanmalıdır. Bu, “fikrim dinlendi ama kabul görmedi” duygusunu yaratarak, kaybeden tarafın sürece küsmesini engeller ve örgütsel adaleti pekiştirir.

3.5.3. Çatışmaya Yönelik Kültürel Normlar

İklimin bir diğer bileşeni ise örgütün anlaşmak zorunda olmadığını ifade eden kurallardır.

- Saygılı Muhalefet: Farklı düşünmenin bir “hizmet” olarak görüldüğü, “kişiye değil, fikre saldır” prensibinin içselleştirildiği bir kültürdür.
- Aktif Dinleme: Çatışmanın bir tarafı konuşurken diğerinin sadece cevap vermek için beklemediği, gerçekten anlamaya çalıştığı bir dinleme pratiği, iklimin yumuşamasını sağlar.

3.6. İnşa Edici Çatışmada Liderlik Rolü

Modern örgütsel yapılarda liderlik, artık çatışmaları halı altına süpüren bir “barış elçiliği” değil; çatışmanın enerjisini örgütsel faydaya dönüştüren bir moderatörlük sanatıdır. Liderin bu süreçteki rolü, çatışmanın şiddetini ve yönünü tayin eden iki ana boyutta incelenir:

3.6.1. Kolaylaştırıcı (Facilitator) Olarak Lider

Geleneksel lider çatışmayı bir “disiplin sorunu” olarak görürken, kolaylaştırıcı lider onu bir “bilgi işleme süreci” olarak görür.

- Kişiselleştirmeden Arındırma (Depersonalization): Liderin en önemli görevi, tartışmanın “kim haklı?” sorusundan “ne doğru?” sorusuna odaklanmasını sağlamaktır. Tartışma kişisel saldırılara (ilişki çatışmasına) evrildiği anda lider müdahale ederek odağı tekrar verilere, hedeflere ve rasyonel argümanlara çeker.

- **Veri Temelli Moderasyon:** Lider, tarafları varsayımlar yerine somut kanıtlar üzerinden konuşmaya teşvik eder. Bu yaklaşım, çatışmanın duygusal yükünü azaltır ve çözümün “kazanan/kaybeden” ikileminden çıkıp “en iyi seçenek” noktasında birleşmesini sağlar.
- **Güvenli Alanın Korunması:** Lider, aykırı fikirleri savunularının sesinin kısılmamasını sağlar. Azınlık görüşlerini destekleyerek grubun erken ve hatalı uzlaşmalara varmasını engeller.

3.6.2. Katalizör Olarak Lider ve Kontrollü Gerilim Yönetimi

Bazı durumlarda örgütler aşırı uyum ve uyusukluk içine düşebilir. Bu noktada lider, uyusukluğu gidermek için çatışmayı bizzat “tetikleyen” bir aktör rolü üstlenir.

- **Kontrollü Gerilim Yaratma:** Lider, mevcut durumu sarsmak amacıyla zorlayıcı sorular sorabilir, radikal hedefler koyabilir veya ekipleri birbirine rakip fikirler geliştirmeye zorlayabilir. Bu, “fonksiyonel bir huzursuzluk” yaratarak grubun ataletini kırmayı amaçlar.
- **Durağanlığın Panzehiri:** Katalizör lider, “Bu işi neden böyle yapıyoruz?” sorusunu sürekli gündemde tutar. Çatışmayı bir uyarıcı olarak kullanarak organizasyonun dış çevreye karşı duyarlılığını ve adaptasyon hızını artırır.
- **Enerji Dönüşümü:** Liderin buradaki ustalığı, yarattığı gerilimin yıkıcı düzeye ulaşmadan, yaratıcı bir motivasyona dönüşmesini sağlamaktır. Bu, çatışma seviyesini daha önce bahsettiğimiz “Ters U” eğrisinin tepe noktasında tutma becerisidir.

Sonuç Yerine

Bu çalışma, örgütsel çatışmanın geleneksel yönetim anlayışında ifade edildiği gibi tamamen ortadan kaldırılması gereken bir olgu olmadığını; aksine uygun düzeyde ve doğru yönetildiğinde örgütsel gelişimi destekleyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Literatürde özellikle etkileşimci yaklaşım, çatışmanın örgütsel dinamizmi artıran ve yenilikçiliği teşvik eden bir mekanizma olduğunu vurgulamaktadır. Nitekim orta düzeyde çatışmanın karar kalitesini artırdığı, farklı bakış açılarının ortaya çıkmasını sağladığı ve örgütsel öğrenmeyi desteklediği yönündeki bulgular bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda “şeytanın avukatlığı” ve “diyalektik sorgulama” gibi tekniklerin grup düşüncesini azaltarak daha rasyonel karar süreçleri oluşturduğu da literatürde sıklıkla ifade edilmektedir.

Bununla birlikte bazı araştırmalar, çatışmanın her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabileceğini ve özellikle yoğun veya kişiselleşmiş çatışmaların

örgütsel performansı olumsuz etkileyebileceğini ileri sürmektedir. Aşırı düzeyde çatışmanın iletişim kopukluklarına, güven kaybına ve çalışanların psikolojik tükenmişliğine yol açabileceği yönündeki çalışmalar bu durumu desteklemektedir. Bu nedenle çatışmanın örgütler açısından faydalı olup olmaması büyük ölçüde çatışmanın düzeyine, türüne ve yönetim biçimine bağlıdır.

Örgütsel çatışmanın tamamen ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak görülmesi yerine, stratejik biçimde yönetilmesi gereken bir süreç olarak ele alınması daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Yöneticilerin çatışmayı bastırmak yerine, uygun iletişim ortamı ve psikolojik güvenlik iklimi oluşturarak yapıcı tartışmaları teşvik etmesi örgütlerin yenilik kapasitesini ve karar kalitesini artırabilir. Bu bağlamda çatışma yönetimi, yalnızca sorun çözme aracı değil aynı zamanda örgütsel öğrenme ve gelişimin önemli bir bileşeni olarak değerlendirilebilir.

Sonuç olarak, geleceğin başarılı organizasyonları;

- Çatışmayı bastırmak yerine, onu psikolojik güvenlik zemininde rasyonel bir tartışma platformuna taşıyabilen,
- Liderlerin birer “barış elçisinden” ziyade, süreci kolaylaştıran (facilitator) ve gerektiğinde uyuşukluğu gidermek için kontrollü gerilim yaratan birer moderatöre dönüştüğü,
- Farklılıkların birer engel değil, yenilikçilik (inovasyon) için gerekli olan entelektüel sermaye olarak görüldüğü yapılar olacaktır.

Unutulmamalıdır ki; tamamen sessiz bir örgüt huzurlu değil, aksine durağanlaşmış ve gelişimi durmuş bir örgüttür. Hedef, çatışmasızlık değil; çatışmanın yakıcı alevinden, organizasyonu aydınlatacak ve ısıtacak bir ışık üretme becerisidir.

Kaynakça

- Gözükara Yıldız İ, Hatipoğlu Z, 2025. Çatışma Yönetimi ve Duygusal Zeka. Karadeniz Kitap, 1. Basım, İstanbul.
- Hofstede GH, 2001. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7),
- John-Eke EC, Akintokunbo OO, 2020. Conflict Management as a Tool for Increasing Organizational Effectiveness: A Review of Literature. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 299-310.
- Kharadzade N, Gulua E, 2018. Organizational Conflict Management Challenges. *European Journal of Economics and Business Studies*, 10(1), 30-41.
- Littlejohn SW, Foss KA, 2009. Face Negotiation Theory. *Encyclopedia of Communication Theory*, 2, 374-95.
- Morrison EW, Milliken FJ, 2000. Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-25.
- Mukazhanova A, 2023. Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri. *Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 160-66.
- Nemeth CJ, 1986. Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.
- Nurhalim AD, 2022. Conflict Management And How To Manage Conflict In Organizations. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(1).
- Pondy LR, 1967. Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim MA, 1983. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-76.
- Rahman MA, 2001. Managing Conflict in Organizations. Westport: Quorum Books. <https://doi.org/10.4324/9781003285861>
- Robbins SP, Judge TA, 2017. Organizational Behavior. Pearson, 17th edition.
- Rubin JZ, Pruitt DG, Kim SH, 1994. Social conflict: Escalation, stalemate, and settlement (2nd ed.). Mcgraw-Hill Book Company.
- Thomas KW, Kilmann RH, 1974. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Tuxedo, NY: Xicom.
- Topaloğlu C, 2011. Yönetim Kuramları ve Örgütsel Çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6(1), 249-65.

